

**Hochschule Niederrhein
Fachbereich Oecotrophologie
Abteilung Mönchengladbach**

Studie

**über die Auswirkungen eines
neuartigen Entlohnungsmodells
auf die Speisenqualität
und das Essverhalten
in der Betriebsgastronomie**

von

B. Sc. Frederike Gey und B. Sc. Ksenia Dmitrieva

Finale Fassung unter Mitwirkung von
Prof. Dr. Volker Peinelt

Stand: 3.10.2017

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	3
Tabellenverzeichnis.....	4
Zusammenfassung.....	5
1. Einleitung.....	6
1.1 Hintergründe.....	6
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise.....	8
1.3 Weitere Themen der Arbeit.....	9
2. Gesellschaftlicher Wandel.....	10
2.1 Demographischer Wandel.....	10
2.2 Generation Y.....	12
2.3 Probleme der Arbeitgeber und Lösungsansätze.....	14
3. Der Cateringmarkt in der Betriebsgastronomie.....	17
3.1 Allgemeine Aspekte.....	17
3.2 Cateringmarkt im Öffentlichen Dienst - Bundeskantinenrichtlinie.....	18
4. Einflussmöglichkeiten auf die Gerichtauswahl.....	20
4.1 Möglichkeiten der Verhaltensprävention.....	20
4.2 Verhältnisprävention als Mittel der Verhaltensprävention.....	22
4.3 Gesundheitsorientierte Verkaufsförderung.....	23
5. Modelle der Entlohnung.....	25
5.1 Modell mit einer fixen Subvention.....	25
5.2 Entlohnungs- und Kontrollmodell mit Hilfe von GAS.....	27
5.2.1 Das neue Subventionsmodell.....	27
5.2.2 Gastronomisches Ampelsystem - GAS'.....	28
6. Ergebnisse.....	31
6.1 Ergebnisse von Betrieb A.....	31
6.1.1 Verteilung der Ampelfarben.....	31
6.1.2 Beliebtheit der Speisen.....	33
6.1.3 Zufriedenheit der Gäste.....	34
6.1.4 Verdienstmöglichkeiten des Caterers.....	36
6.2 Ergebnisse von Betrieb B.....	38
6.2.1 Verteilung der Ampelfarben im Angebot.....	38
6.2.2 Beliebtheit der Speisen.....	41
6.2.3 Zufriedenheit der Gäste.....	42
6.2.4 Verdienstmöglichkeiten des Caterers.....	43
6.3 Ergebnisse von Betrieb C (Modellbetrieb).....	44
6.3.1 Verteilung der Ampelfarben.....	45
6.3.2 Beliebtheit der Speisen.....	46
6.3.3 Zufriedenheit der Gäste.....	47
6.3.4 Verdienstmöglichkeiten des Caterers.....	50
7. Vergleich der Daten.....	52
7.1 Verteilung der Ampelfarben im Angebot.....	52

7.2 Verteilung der Ampelfarben im Verkauf.....	53
7.3 Zufriedenheit der Gäste und Auslastung der Betriebe.....	54
7.3.1 Zufriedenheitskennzahlen.....	55
7.3.2 Auslastungsgrade.....	55
7.4 Verdienstmöglichkeiten des Caterers.....	56
7.5 Interpretation der Ergebnisse bezüglich der Zielsetzung.....	59
8. Diskussion.....	61
9. Fazit.....	65
10. Ausblick.....	66
Stichwortverzeichnis.....	67

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland 2011.....	10
Abb. 2.2: Kostenverhältnis von Präsentismus und Absentismus.....	12
Abb. 2.3: Glück fängt mit der Gesundheit an. Was im Leben wirklich wichtig ist.....	14
Abb. 2.4: Maßnahmen zur Fachkräftesicherung.....	16
Abb. 5.1: Altes Subventionsmodell.....	27
Abb. 5.3: Primäre Qualitätszuordnung für LM-Gruppen.....	29
Abb. 6.1: Verteilung der Ampelfarben des Angebots in Betrieb A.....	31
Abb. 6.2: Beliebtheit der Speisen in Betrieb A.....	34
Abb. 6.3: Gesamt-Zufriedenheit mit Angebot in Betrieb A.....	35
Abb. 6.4: Detail-Zufriedenheit mit dem Angebot in Betrieb A.....	35
Abb. 6.5: Wahlkriterien beim Angebot in Betrieb A.....	36
Abb. 6.6: Verteilung der Ampelfarben im Angebot von Betrieb B.....	39
Abb. 6.7: Farbverteilung vegetarischer/nicht vegetarischer Gerichte von Betrieb B.....	39
Abb. 6.8: Beliebtheit der Speisen von Betrieb B.....	41
Abb. 6.9: Meinungsumfrage in allen Mitarbeiterrestaurants.....	43
Abb. 6.10 Verteilung der Ampelfarben des Angebots in Betrieb C.....	45
Abb. 6.11: Speisenplan der 37. KW in Betrieb C.....	46
Abb. 6.12: Beliebtheit der Speisen in Betrieb C.....	46
Abb. 6.13: Gesamtzufriedenheit mit dem Angebot in Betrieb C.....	48
Abb. 6.14 Detailzufriedenheit mit dem Angebot in Betrieb C.....	48
Abb. 6.15: Kriterien für die Wahl der Speisen in Betrieb C.....	49
Abb. 6.16: Bedeutung der Nährwertangaben als Ampelfarbe in Betrieb C.....	49
Abb. 7.1: Verteilung der Ampelfarben im Angebot aller Betriebe.....	52
Abb. 7.2: Durchschnittliche GAS-Zahl aller Speisen im Angebot.....	53
Abb. 7.3: Verteilung der Ampelfarben im Verkauf.....	54
Abb. 7.4: GAS-Wert über alle verkauften Gerichte in den Betrieben.....	54
Abb. 7.5: Zufriedenheit der Gäste im Vergleich aller Betriebe.....	55
Abb. 7.6: Auslastung der Betriebe ohne Teilzeitkräfte.....	56

Tabellenverzeichnis

Tab. 5.1: Beispiel für Vertragsmodelle eines Caterers.....	25
Tab. 6.1a: Ursprungsrezeptur des Merlanfilets.....	32
Tab. 6.1b: Nach Modifikation des Merlanfilets.....	32
Tab. 6.2a: Ursprungsrezeptur für das Rotbarsch.....	32
Tab. 6.2b: Nach Modifikation der Rotbarschrezeptur.....	32
Tab. 6.3a: Ursprungsrezeptur für Hähnchenbrust.....	33
Tab. 6.3b: Nach Modifikation der Rezeptur für Hähnchenbrust.....	33
Tab. 6.4: Einnahmen von Betrieb A ohne Subvention.....	36
Tab. 6.5: Subventionsmodell von Betrieb A.....	37
Tab. 6.6: Ursprungsrezeptur eines Schnitzelgerichts.....	40
Tab. 6.7: Rezeptur nach der ersten Optimierung des Schnitzelgerichts.....	40
Tab. 6.8: Rezeptur nach der zweiten Optimierung des Schnitzels.....	41
Tab. 6.9: Verdienst des Caterers in Betrieb B ohne Subvention.....	43
Tab. 6.10: Verdienstmöglichkeiten in Betrieb B mit beispielhafter Subvention.....	44
Tab. 6.11: Subventionsmodell in Betrieb C.....	50
Tab. 6.12: Einnahmen mit vegetarischen Gerichten in Betrieb C.....	51
Tab. 6.13: Einnahmen mit nichtvegetarischen Gerichten in Betrieb C.....	51
Tab. 7.1: Pauschalierter Verdienst mit realen Essenszahlen in Betrieb A (ohne Subvention).....	57
Tab. 7.2: Pauschalierter Verdienst mit realen Essenszahlen in Betrieb A (mit Subvention).....	57
Tab. 7.3: Pauschalierter Verdienst mit realen Essenszahlen in Betrieb B (ohne Subvention).....	57
Tab. 7.4: Pauschalierter Verdienst mit realen Essenszahlen in Betrieb B (mit Subvention).....	58
Tab. 7.5: Pauschalierter Verdienst mit realen Essenszahlen in Betrieb C (ohne Subvention).....	58
Tab. 7.6: Pauschalierter Verdienst mit realen Essenszahlen in Betrieb C (mit Subvention).....	58

Zusammenfassung

Essen in der Betriebsgastronomie ist ein Zuschussgeschäft. Der Arbeitgeber zahlt nicht nur anteilig das Essen, sondern seine Investitionen haben meist auch nur einen geringen gesundheitlichen Effekt. Dies wiederum liegt daran, dass sich der Caterer daran orientiert, was seine Gäste am liebsten essen und womit er am meisten verdienen kann. Gesundes Essen ist angeblich bei den Gästen wenig erwünscht oder zu teuer, weshalb es nur in einem kleinen Umfang angeboten wird - quasi als Alibigerichte. Somit dominieren die weniger gut einzustufenden Gerichte, die genauso subventioniert werden wie die hochwertigen.

Dass es auch anders geht, soll mit dieser Studie belegt werden. Hierzu werden die Auswirkungen auf das Speisenangebot des Caterers und auf das Auswahlverhalten der Gäste mit Hilfe eines neuartigen Subventionsmodells untersucht. Die Idee dieses Modells besteht darin, dass die Gerichte nach ihrem Gesundheitswert subventioniert werden, also nicht pauschal. Gesundheitlich hochwertige Gerichte werden stark und ungünstige gar nicht subventioniert. Damit eine solche differenzierte Subvention überhaupt möglich ist, muss es ein Bewertungsinstrument geben, mit dem die Speisen und Gerichte entsprechend kategorisiert werden können. Hierfür hat sich das "Gastronomische Ampelsystem" (GAS) als geeignet herausgestellt. Mit diesem Bewertungstool können Speisen und Gerichte so bewertet werden, dass sie eine rote, gelbe oder grüne Farbe erhalten. Die Aussage dieser Farbzuzuweisung sind für die Gäste kaum erklärungsbedürftig, da sie aus dem Alltagsleben bekannt sind.

Um zu überprüfen, ob das Subventionsmodell der Firma GESOCA mit Hilfe von GAS die gewünschte Wirkung entfaltet, wurden eingangs vier Hypothesen formuliert. Zur Überprüfung dieser Hypothesen, wurde ein Modellbetrieb mit zwei ähnlichen Betrieben verglichen. Die Hypothesen aus Sicht des Modell- oder Referenzbetriebs lauten:

- I. Das *Angebot* ist gesünder
- II. Die *beliebtesten* Speisen sind *gesünder*
- III. Die *Zufriedenheit* der Gäste ist mindestens genauso hoch
- IV. Es bestehen mindestens die gleichen *Verdienstmöglichkeiten*.

In der Untersuchung wurden die Speisen und Gerichte vom September 2014 in allen Betrieben verampelt. Die drei Betriebe sind vergleichbar, weil sie eine ähnliche Zusammensetzung und Tätigkeit der Belegschaft aufweisen und auch ein ähnliches Qualitätsniveau zu bieten haben, da derselbe Caterer in allen Häusern tätig ist. Mit Hilfe der o.g. Instrumente war sehr deutlich zu erkennen, dass der Speisenplan (Angebote) und die Verkäufe (Beliebtheit) beim untersuchten Modellbetrieb völlig anders waren als bei den Vergleichsbetrieben. Es dominierten bei beiden Kriterien die grünen Gerichte, während die gelben deutlich abgeschlagen waren und die roten fast gar nicht mehr vorkamen. Bei den Vergleichsbetrieben war es gerade umgekehrt: Die grünen Gerichte stellten eine Rarität dar, während gelbe und auch noch rote das Verkaufsgeschehen dominierten.

Dass dieser grüne Erfolg nicht mit massiven Verkaufseinbußen einhergingen oder Unzufriedenheit bei den Gästen erzeugte, zeigten die weiteren Untersuchungen. Sowohl die Gesamtzufriedenheit, als auch einzelne Qualitätskriterien waren beim Modellbetrieb ähnlich positiv einzustufen wie bei den Vergleichsbetrieben. Auch der Auslastungsgrad der Betriebsrestaurants war vergleichbar. Nicht zuletzt konnte gezeigt werden, dass der Caterer des Modellbetriebs dabei auch finanziell besser abschnitt - bezogen auf die Deckungsbeiträge.

1. Einleitung

1.1 Hintergründe

Die vorliegende Studie basiert auf der Doppel-Bachelorarbeit von Frau B. Sc. Ksenia Dmitrieva und Frau B. Sc. Frederike Gey, die 2015 an der Hochschule Niederrhein vorgelegt wurde¹.

Die Bedeutung des Themas ergibt sich aus der hohen Zahl an Zivilisationskrankheiten, wie z.B. Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Mehr als ein Drittel (39,7%) aller Sterbefälle sind laut Statistischem Bundesamt auf diese Erkrankungen zurückzuführen². Ursache hierfür sind u.a. die starke Zunahme des Übergewichts, was neben mangelnder Bewegung maßgeblich an falschen Essgewohnheiten liegt^{3,4}. Daher bekommt die Ernährung für die Gesundheit einen immer höheren Stellenwert in der Gesellschaft und somit auch in den Betrieben. Hierbei spielt ferner der demographische Wandel mit der sog. Generation Y eine wichtige Rolle, die durch eine stärkere Einbeziehung gesundheitlicher Aspekte in Freizeit und Beruf entsprechende Maßnahmen im Betrieb einfordert. Zur Förderung der Gesundheit durch betriebliche Maßnahmen für ein besseres Speisenangebot will die hier beschriebene Studie einen Beitrag leisten.

Da Gesundheit in ihrer Gesamtheit schwer messbar ist, setzt diese Studie nur bei der Ernährung der Arbeitnehmer im Betrieb an und hier nur beim Mittagessen. Es wird der Frage nachgegangen, wie viel Einfluss der Arbeitgeber auf das Angebot und das Essverhalten seiner Mitarbeiter nehmen kann. Grundsätzlich hat er die Möglichkeit, die Angebotsverhältnisse günstig zu gestalten, was normalerweise mit einem höheren finanziellen Beitrag verbunden ist. Hierzu sind die meisten Arbeitgeber aber nicht bereit. Das Konzept dieser Studie setzt daher bei einem im Wesentlichen gleichen Subventionsbetrag an, so dass es von seiten des Arbeitgebers keine Umsetzungshürden geben dürfte.

Wie kann das Auswahlverhalten der Mitarbeiter günstig verändert werden? Durch ein optimiertes Speisenangebot, bei dem die ungünstigen Speisen deutlich weniger angeboten werden, wird zwar die Versuchung, derartige Speisen zu wählen, verringert. Doch so leicht kann man die Gäste nicht von ihrem fehlerhaften Verhalten abbringen. Wenn möglich, holt sich der Gast seine geliebten ungesunden Speisen woanders, z.B. bei der Würstchenbude um die Ecke. Durch eine radikale Angebotsanpassung in Richtung "gesund" würde im Extremfall die Zahl der Gäste drastisch sinken. Entsprechende Erfahrungen wurden immer wieder gemacht.

Durch die Schaffung *präventiver Verhältnisse* kann lediglich die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass ein gesundheitsorientiertes Verhalten entsteht. Der Gast könnte - auch ohne den Betrieb zu verlassen - trotzdem ungünstige Angebote bevorzugen, da diese i.d.R. ja nicht vollständig aus dem Angebot eliminiert werden. Das Angebot von sog. Healthy Choices, bei dem nur gesunde Speisen angeboten werden, verbietet sich zumindest in der Betriebsgastronomie aus dem o.g. Grund der Gästeverweigerung. Hinzu kommt ein weiterer Punkt, nämlich die häufig diskutierte Frage der Bevormundung. Des Öfteren gerieten in den letzten Jahren gesundheitliche Forderungen zum Essen von der Politik in die Kritik, z.B. der verpflichtende "Ve-

1 "Optimierung der ernährungsphysiologischen Qualität von Speisenangeboten in der Betriebsgastronomie mit Hilfe einer Subventionssteuerung in Kombination mit dem Gastronomischen Ampelsystem". Betreuer: Prof. Dr. Volker Peinelt, Prof. Dr. Jens Wetterau. Abschlussarbeit zur Erlangung des Grades Bachelor of Science (B. Sc.) an der Hochschule Niederrhein, Abteilung Mönchengladbach, Fachbereich Oecotrophologie, Abschluss: Juni 2015

2 dpa: WHO-Bericht: Zivilisationskrankheiten fordern Millionen Todesopfer. www.spiegel.de/gesundheit/diagnose/who-bericht-millionen-todesopfer-durch-krebs-diabetes-infarkt-a-1013782.html

3 SPIEGEL ONLINE Gesundheit: Studie zu Übergewicht: Jeder zweite Deutsche ist zu dick. www.spiegel.de/gesundheit/ernaehrung/uebergewicht-2-1-milliarden-menschen-sind-zu-dick-a-972097.html

4 DGE (Hrsg.): 12. Ernährungsbericht. Warlich Druck, Meckenheim, 2012, 427 S., s.S. 119ff

ggi-Day", an dem es nur vegetarische Speisen gab, da die Betroffenen sich in ihrer Freiheit und Selbstbestimmung eingeschränkt fühlten.

Daher ist es wichtig, dass der Gast motiviert wird, die günstigen Angebote zu bevorzugen. Dies kann zum einen durch Informationen, also Aufklärung, über das zugrunde liegende System und die gesundheitlichen Auswirkungen einer guten Speisewahl erfolgen. Zum anderen sollten die Speisen in Ankündigungen (z.B. Intranet) sowie an der Ausgabe so gekennzeichnet werden, dass der Gast schnell erkennen kann, wie ihr Gesundheitswert einzustufen ist. Wenn diese Motivation gelingt, würde der Gast sein Verhalten im gewünschten Sinn verändern. Somit wäre auch eine Verhaltensprävention zu erreichen. Doch wie lässt sich der Gast motivieren? Mit einfachen Appellen ist es natürlich nicht getan. Aufklärungsmaterialien sind in großer Zahl gedruckt und anderweitig verbreitet worden. Die DGE ist - im Verbund mit vielen anderen staatlich finanzierten Organisationen - seit über 60 Jahren im Dienst einer gesunden Ernährung tätig. Gebracht hat es nicht viel - wie man ehrlicherweise zugeben muss. Die Zahl der ernährungsbedingten Erkrankungen hat über die Jahrzehnte kontinuierlich zugenommen. Dies kann man aber nicht diesen Organisationen anlasten, da sie gegen die Werbe-Etats und geschickten Marketingmaßnahmen von Firmen mit einem ungünstigen Angebot an LM nicht ankommen können.

Damit Präventionsmechanismen greifen können, müssen die Voraussetzungen in Form von geeigneten Speisen und Gerichten, einer einfachen und selbsterklärenden gesundheitlichen Kennzeichnung sowie der finanziellen Tragfähigkeit gewährleistet sein. Und hier kommt eine weitere Gruppe ins Spiel: der Caterer. Ohne aktive Beteiligung dieser Gruppe ist ein Erfolg eines jeglichen Konzepts mit gesundheitlichem Anspruch undenkbar. Es kommt zunächst darauf an, dass ein Caterer die nötige *Qualifikation* besitzt, ein hochwertiges Angebot zu erstellen. Des Weiteren muss er ein *Interesse* an diesem gesundheitsbezogenen Ansatz haben.

Die Qualifikation bezieht sich einmal auf die Kenntnisse und Beherrschung des angewendeten Bewertungsinstrumentes für Speisen und die korrekte Auslobung der Speisen. Er muss wissen, worauf es bei hochwertigen Speisen ankommt und wie bestehende Rezepturen verbessert werden können. Dann muss er die Fähigkeit, das Know-how, besitzen, diese gesunden Speisen auch zu entwickeln und verkaufsfördernd, d.h. attraktiv, zu präsentieren. Das Interesse kann dadurch gefördert werden, dass der Caterer sein Image steigert, wenn ihm eine bessere Versorgung im Sinne des präventiven Ansatzes der Gäste gelingt. Dies zahlt sich später auch aus, wenn er nämlich bei erneuten Ausschreibungen, evtl. auch bei anderen Arbeitgebern, diese Qualifikation in die Waagschale werfen kann. Doch wird die alleinige Imagesteigerung als Motivation für den Caterer meist nicht ausreichen. Es bedarf einer finanziellen Regelung, bei der hochwertige Speisen besser bezahlt werden als schlecht einzustufende. Denn leider ist es so, dass die ungünstigen, meist fett- und fleischreichen Speisen vom Gast immer noch am ehesten gewählt werden (Stichwort: Currywurst). Und der Caterer wird das in erster Linie anbieten, was er am besten verkaufen kann - Gesundheitsförderung hin oder her.

Der Caterer wünscht, seine Gewinne zu maximieren. Würde er auf wichtige Umsatzbringer zugunsten gesunder Speisen verzichten, müsste er Gewinneinbußen akzeptieren, was der Vorgabe der Cateringfirmen widerspricht. Dies würde von der Geschäftsleitung also schlicht nicht zugelassen. Es muss daher einen finanziellen Anreiz geben. Der finanzielle Anreiz besteht normalerweise in einer Erhöhung der Bezuschussung durch den Auftraggeber, der dem Caterer eine Kompensation dafür gibt, dass ein gesünderes Angebot einen Umsatzausfall durch die mutmaßliche Reduzierung der Essensteilnahme verursacht. Der Auftraggeber ist aber, wie be-

reits erwähnt, meist nicht bereit, mehr Geld für das Essen auszugeben. Das Gegenteil ist vielmehr der Fall: der Essenszuschuss wurde immer weiter reduziert.

Mit dem hier zu untersuchenden Modell muss der Arbeitgeber das auch nicht tun, da das Budget insgesamt in etwa gleich bleibt. Die Idee des Modells besteht darin, dass es lediglich zu einer Umverteilung kommt, bei der die günstigen Gerichte gegenüber den ungünstigen besser gestellt werden, d.h. stärker bezuschusst werden. Hierfür ist jedoch ein Instrument notwendig, mit dem entschieden werden kann, welche Speisen als günstig und ungünstig einzustufen sind. Dieses Instrument ist das "Gastronomische Ampelsystem" (GAS). Die gleichbleibenden Kosten machen es dem Auftraggeber leicht, dem Modell zuzustimmen, zumal er noch den Vorteil hat, dass seine Mitarbeiter leistungsfähiger und zufriedener sind, falls sie das Angebot nutzen. Außerdem steigt auch das Image des Arbeitgebers, der gegenüber seinen Mitarbeitern Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung nachweisen kann. Er wird daher auch als Arbeitgeber attraktiver.

Die Erfolgsfaktoren für die Umsetzung einer gesundheitsfördernden Ernährung wurden angesprochen. Es zeigt sich, dass alle drei Gruppen, die Gäste, der Caterer und der Arbeitgeber, von diesem Modell profitieren. Es handelt sich also um eine "Win-Win-Win"-Situation. Um zu zeigen, dass die Umsetzung gelingt, müssen einige Ziele definiert werden. Werden diese Ziele erreicht, wäre die Umsetzbarkeit eines präventiven Speisenangebots bewiesen.

In dieser Arbeit wird häufig vom "Modell" gesprochen, womit die gesundheitsorientierte Steuerung des Caterers unter Einbeziehung von GAS gemeint ist. Die Bezeichnungen "gesund" und "ungesund" im Zusammenhang mit Speisen oder Gerichten werden auch immer wieder verwendet. Hiermit ist eine hohe bzw. niedrige Nährstoffdichte oder eine mehr oder weniger gesundheitsförderliche Wirkung zu verstehen.

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Im Rahmen dieser Arbeit soll die Wirkung eines gesundheitsbezogenen Entlohnungssystems auf den Caterer mit der Bewertungsbasis von GAS überprüft werden. Hierbei soll die ernährungsphysiologische Qualität der angebotenen Speisen verbessert sowie eine hohe Akzeptanz bei den Gästen erzielt werden, ohne die Verdienstmöglichkeiten des Caterers zu schmälern. Dies hätte letztlich einen positiven Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter.

Es wird so vorgegangen, dass ein Referenzbetrieb, in dem das Modell eingeführt worden ist, mit zwei anderen, ähnlichen Betrieben verglichen wird. Dieser Betrieb wird daher "Modellbetrieb", die gesundheitsbezogene Subvention "Subventionsmodell" genannt. Um die beabsichtigte Wirkung nachweisen zu können, werden verschiedene Hypothesen aufgestellt, die es in dieser Arbeit zu überprüfen gilt. Sie werden nachfolgend formuliert und deren prinzipielle Vorgehensweise erläutert.

Hypothese I: Der Modellbetrieb weist ein höherwertiges Speisenangebot auf

Vorgehensweise: Hierzu werden zwei vergleichbare Betriebe (A und B) herangezogen, die von derselben Cateringfirma versorgt werden wie der Modellbetrieb (C). Das Speisenangebot (nur Tellergerichte) von A und B wird über vier Wochen des gleichen Monats verampelt und mit den verampelten Ergebnissen von C verglichen. Über die Prozentsätze der Ampelfarben ist ein guter Vergleich der ernährungsphysiologischen Qualität möglich.

Hypothese II: Die beliebtesten Speisen sind im Modellbetrieb als gesünder einzustufen

Vorgehensweise: Durch das Auswerten der zugehörigen Kassenbelege in allen Betrieben lassen sich Aussagen über die Beliebtheit einzelner Speisen treffen. Hierbei ist es auch möglich, die Anteile an den Ampelfarben der Gerichte zu ermitteln. Auf diese Weise ist herauszufinden, wie "gesund" in den Betrieben gegessen wird.

Hypothese III: Die Zufriedenheit der Gäste ist im Modellbetrieb mindestens gleichhoch

Vorgehensweise: Hierzu wird ein Fragebogen in allen Betrieben eingesetzt, der die Zufriedenheit der Gäste untersucht. Damit werden die reinen Verkaufszahlen ergänzt. Außerdem wird die Auslastung in allen Betrieben ermittelt, die zumindest einen Hinweis gibt, wie die Akzeptanz des Angebots ist. Eine hohe Zufriedenheit bzw. Akzeptanz der Gäste im Modellbetrieb würde zeigen, dass es dem Caterer gelungen ist, die gesunden Speisen attraktiv zu entwickeln und anzubieten. Dies würde auch beweisen, dass sich eine hohe gesundheitliche Qualität und eine hohe sensorische Qualität nicht ausschließen müssen.

Hypothese IV: Im Modellbetrieb bestehen mind. die gleichen Verdienstmöglichkeiten

Vorgehensweise: Neben den Rezepturen werden die Einkaufspreise der einzelnen Speisen gesammelt. Auf dieser Grundlage lässt sich eine Aussage über die Verdienstmöglichkeiten eines Caterers in der Betriebsgastronomie treffen sowie Rückschlüsse auf die notwendige Subventionshöhe ziehen. Um eine vergleichbare Basis zwischen den Firmen zu schaffen, wurde eine modellhafte und vereinfachte Ermittlung der Verkaufspreise zugrunde gelegt.

1.3 Weitere Themen der Arbeit

Es wird zunächst ein Überblick über den *Cateringmarkt* der Betriebsgastronomie gegeben. Hierzu gehören sowohl die Subventionsmöglichkeiten eines Betriebes, als auch die Verdienstmöglichkeiten eines Caterers, der diese Aufgabe übernimmt.

Eine Sonderform stellen Betriebe des *Öffentlichen Dienstes* dar, deren Verpflegung durch die Bundeskantinenrichtlinie⁵ geregelt wird. Auf diese Besonderheit wird in einem eigenen Kap. eingegangen. Der Modellbetrieb gehört zum Öffentlichen Dienst. Durch den starken Einfluss des Essens auf die Gesundheit der Mitarbeiter ist das Modell eher ein Thema für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) als für die Bundeskantinenrichtlinie, die sich nur auf die Gestaltung des Speisenangebots beschränkt.

Wie bereits eingangs erwähnt, muss eine *Bevormundung* des Gastes weitgehend vermieden werden. Daher sind weitere Kap. zur Entwicklung der Gastronomie, der Esskultur und -gewohnheit gewidmet. Zur Zeit sind verschiedene *Entlohnungsmodelle* üblich, auf die im Überblick eingegangen wird. Insbesondere wird das Vertragsmodell mit einer fixen Subvention dem neuen Vertragsmodell mit flexibler, gesundheitsorientierter Subvention, wie es mit Hilfe von GAS möglich ist, gegenübergestellt. Da es im Modellbetrieb seit August 2014 eine flexible Subvention gibt, werden hier *Kontrollen* bezüglich der Qualität der Speisen durchgeführt. Diese Kontrollmaßnahmen werden ebenfalls erläutert.

5 Die Bundesregierung: Richtlinien für Kantinen bei Dienststellen des Bundes. www.verwaltungsvorschriften-im-internet.de/bsvwvbund_07071954_DIII52133214.htm

2. Gesellschaftlicher Wandel

Die gesellschaftliche Situation hat sich in den letzten Jahren verändert. Politische Entscheidungen und medizinische Fortschritte prägen eine neue Lebensqualität. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Chancen und Problemen der heutigen Zeit.

2.1 Demographischer Wandel

Der demographische Wandel setzt sich aus den Begriffen Demos (griech.) = Volk und graphe (griech.) = Schrift oder Beschreibung, zusammen. Er bezeichnet die wissenschaftliche Erforschung des Zustandes der Bevölkerung und ihrer zahlenmäßigen Veränderungen⁶. Der Wandel der Bevölkerungsstruktur lässt sich auf unterschiedliche Zielgruppen beziehen. So ist ein erheblicher Anstieg der Weltbevölkerung festzustellen, während es in den Industrieländern zu einem Bevölkerungsrückgang kommt.

Bei der Betrachtung einzelner Länder wird die Bevölkerungsstruktur durch drei Faktoren bestimmt: erstens die Geburtenrate, zweitens die Sterbeziffer und drittens der Wanderungssaldo. In der Bundesrepublik Deutschland herrscht seit den 1970er Jahren, den Jahren des sog. Babybooms, ein Rückgang der Geburten, so dass jede Frau durchschnittlich nur noch 1,4 Kinder in ihrem Leben zur Welt bringt. Ein weiterer Wandel liegt bei der Lebenserwartung vor. In den industrialisierten Ländern werden die Menschen aufgrund von medizinischem Fortschritt und besseren Lebensumständen immer älter, so dass die bisher übliche Pyramidendarstellung der Bevölkerungszahl nun zunehmend einer Urne gleicht⁷. Dies zeigt Abb. 2.1.

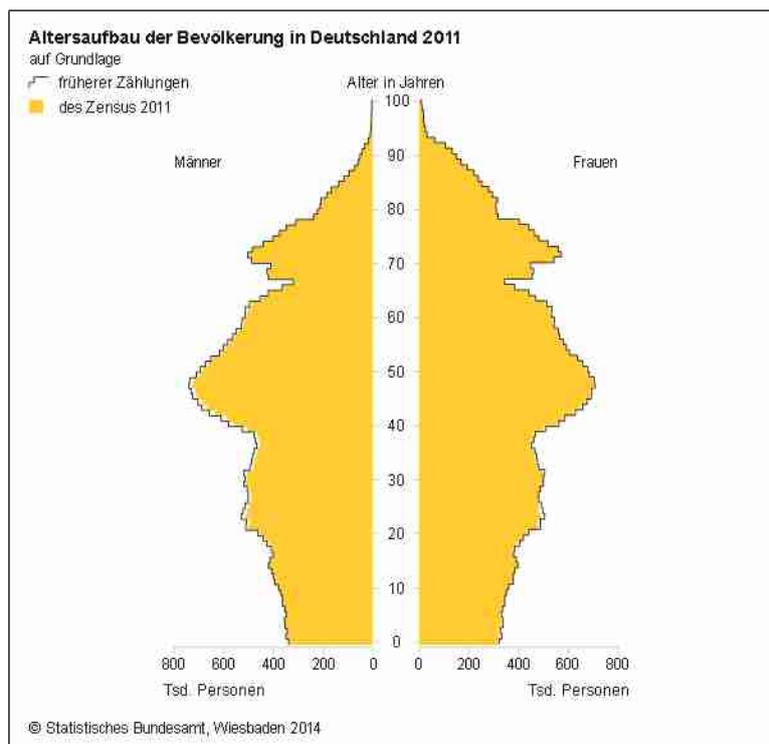


Abb. 2.1: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland 2011

⁶ Klein M, Schubert K: Das Politiklexikon. Begriffe, Fakten, Zusammenhänge. 3. Auflage, Dietz 2006

⁷ Statistisches Bundesamt: Altersstruktur der Bevölkerung auf Grundlage des Zensus nahezu unverändert. www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerung.html

Für den Arbeitsmarkt bedeutet diese Entwicklung eine einschneidende Veränderung. Wenn die Gesamtbevölkerung älter wird und abnimmt, dann sinkt auch die Zahl der Erwerbsbevölkerung. Für die Arbeitgeber bedeutet diese Entwicklung eine Herausforderung an das betriebliche Gesundheitsmanagement, denn mit dem Altersanstieg steigt auch die Krankheitshäufigkeit und somit die Notwendigkeit für Prävention und Rehabilitation.

Einer Studie aus dem Jahr 2009 von BOOZ & Company⁸ zeigte für die Bevölkerungsgruppe der 50- bis 65-Jährigen, dass die Hälfte dieser Personen an Diabetes mellitus und etwa ein Drittel an ischämischen Herzkrankheiten litten. Eine weitere Herausforderung der Arbeitgeber wird sein, qualifizierte und junge Nachwuchskräfte zu finden. Dieses Phänomen ist als "War for Talent" heute schon ein aktuelles Thema in der Personalabteilung. Aus diesem Grund benötigen Firmen aussagekräftige und überzeugende Wettbewerbsfaktoren, wozu ein professionelles Gesundheitsmanagement zählt. Zudem ergibt sich aus dieser Entwicklung ein Umdenken in den Unternehmen in Bezug auf die Firmenphilosophie. Hieß es bisher "leistungsstark und innovativ", wird es zukünftig immer häufiger "kompetent und erfahren" heißen.

Eine weitere Notwendigkeit für ein fortschrittliches Gesundheitsmanagement liegt in den steigenden Krankheitskosten. Im Jahr 2008 lagen allein die Ausgaben für die Behandlung von Herzkreislauferkrankungen und Störungen des Verdauungssystems bei 71,8 Mrd. Euro. Es kamen weitere Kosten für psychische Störungen oder Muskel-Skelett-Erkrankungen hinzu, wie z.B. Rückenschmerzen. Das verursachte weitere Kosten von 57,2 Mrd. Euro.

Bislang ergaben sich die Krankheitskosten ausschließlich aus den Abwesenheitszeiten eines kranken Mitarbeiters, dem "Absentismus". In der heutigen Zeit wird jedoch immer häufiger von Kosten aufgrund von "Präsentismus" gesprochen. Diese Bezeichnung bedeutet, dass ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin trotz leistungsmindernder Einschränkungen durch eine Erkrankung am Arbeitsprozess teilnimmt. Die Arbeitsfähigkeit ist eingeschränkt und aufgrund dieser Einschränkung entstehen Kosten. Die Arbeitsqualität verringert sich, und es kommt vermehrt zu Unfällen, Kollegen werden angesteckt und die eigene Genesung verzögert sich. Es kann in bestimmten Fällen auch zu einem chronischen Verlauf der anfänglichen Akuterkrankung kommen.

Die Zahl der Fehltage eines Mitarbeiters lässt sich relativ schnell feststellen. Somit ist es einem Unternehmen möglich, die Krankheitstage seiner Belegschaft im Durchschnitt auf ein Jahr zu ermitteln und daraus die Kosten abzuleiten. Im Falle des Präsentismus ist es schwieriger, konkrete Zahlen zu ermitteln. Es gibt jedoch konservative Grundannahmen, die eine Kosteneinschätzung von Präsentismus und Absentismus ermöglichen. Im Ergebnis dieser Abschätzung verursacht der Präsentismus rund zwei Drittel der Kosten, die Unternehmen durch Krankheit entstehen. Dies zeigt die folgende Abbildung.

⁸ Fricker R, Maar C: Booz & Company: Vorteil Vorsorge - Die Rolle der betrieblichen Gesundheitsvorsorge für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland. www.strategyand.pwc.com/media/uploads/Strategyand_Studie-Betriebliche-Vorsorge-2011.pdf



Abb. 2.2: Kostenverhältnis von Präsentismus und Absentismus

2.2 Generation Y

Mit dem gesellschaftlichen Wandel der letzten Jahre kam es sowohl zu technologischen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen, als auch zu einer Veränderung des Wertesystems. Werte dienen der grundlegenden Orientierung im Umgang miteinander und beeinflussen maßgeblich Verhalten und Einstellungen. Somit prägen die neuen Wertvorstellungen auch die Arbeitswelt⁹. Dabei werden traditionelle Werte heutzutage nicht grundsätzlich abgelehnt, vielmehr erfahren sie eine Anpassung an die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Die Arbeit soll eine gewisse Erfüllung bringen und gleichzeitig ein ausgewogenes Familienleben möglich machen.

Selbstbestimmung, Emanzipation, Gleichbehandlung und Eigenständigkeit sind nur einige Schlagwörter, die die Vorstellungen derjenigen ausmachen, die heute und in Zukunft in den Arbeitsmarkt eintreten und als "Generation Y" oder auch Millennials bezeichnet werden¹⁰. Es ist die Generation, die zwischen 1980-2000 geboren wurde und somit auf die geburtenstarken Jahrgänge der 1970er Jahre folgte. Die Herkunft der Bezeichnung Generation Y beschreibt, was den charakteristischen Hintergrund dieser Generation ausmacht, denn Y klingt im englischen wie "why" und bedeutet nichts weiter als "warum"¹¹. Die Jahrgänge ab 1980 hinterfragen alles und sind auf der Suche nach einer Sinnhaftigkeit des Lebens. Sie werden als anspruchsvoll, selbstbewusst und mit einem großen Bedürfnis nach einem ausgeglichenen Verhältnis von Arbeit und Familie beschrieben¹².

Diese Eigenschaften resultieren aus der Veränderung der Erziehungsmaßnahmen der letzten 35 Jahre. Die Kinder wurden und werden immer mehr in Entscheidungsprozesse mit einbezo-

⁹ Opaschowski H: Deutschland 2030, Gütersloher Verlagshaus, Aktualisierte Auflage, 2013

¹⁰ Dachrodt H-G, Koberski W, Engelbert V, Dachrodt G: Praxishandbuch Human Resources: Management - Arbeitsrecht - Betriebsverfassung, Springer Gabler, 2014

¹¹ Buck J: Generation Y - Glück schlägt Geld. RP Online. www.rp-online.de/politik/generation-y-glueck-schlaegt-geld-aid-1.4172209

¹² Dachrodt H-G, Koberski W, Engelbert V, Dachrodt G: Praxishandbuch Human Resources: Management - Arbeitsrecht - Betriebsverfassung, Springer Gabler, 2014

gen. Sie bekommen die Möglichkeit zur Mitbestimmung. Die nächste Urlaubsreise, das Mittagessen oder die neuen Freizeitaktivitäten waren nicht mehr allein nur Entscheidungen der Eltern. Ihre Kinder wurden aktiv mit eingebunden und ihre Meinung hatte Einfluss. Diese Erziehungsneuheit prägte das Selbstbewusstsein der Generation Y. Zudem sind sie es gewohnt, ein Feedback zu bekommen und auch zu geben. Auch dies resultiert aus dem Lernprozess, dass ihre Meinung schon von klein an zählte. Jedoch macht eben diese Eigenschaft das Dasein in der Arbeitswelt manchmal schwierig. Viele Führungskräfte empfinden die neuen Berufseinsteiger als arrogant und respektlos. Jedoch ist dies eher ein Problem der Kommunikation und der unterschiedlichen Empfindungen und Ansichten der Generationen, als ein wirkliches Respektproblem.

Den Arbeitnehmern in der heutigen Zeit wird die Flexibilität von Arbeitsort und -zeit immer wichtiger. Hier spielt der Begriff "Work-Life-Balance" eine große Rolle. Somit werden ganz andere Schwerpunkte für ein erfülltes Leben gelegt, als es noch die Elterngeneration tat. Die finanzielle Entlohnung für die Arbeit spielt keine übergeordnete Rolle mehr, ebenso wenig wie Statussymbole, z.B. ein schickes Büro oder ein teurer Firmenwagen. Für die neuen Berufseinsteiger sind flexible Arbeitszeiten und Selbstverwirklichung deutlich wichtiger als z.B. große Boni-Zahlungen. Dies soll jedoch nicht heißen, dass das Gehalt keinerlei Bedeutung einnimmt. Finanzielle Sicherheit und Unabhängigkeit werden viel mehr als selbstverständliche Grundvoraussetzung für eine in Frage kommende Arbeit angesehen¹³.

Die Lebensqualität gehört also zu den höchsten Werten der modernen Gesellschaft, wobei es primär um Wohlergehen, Ausgeglichenheit und Zufriedenheit geht. Ein Beispiel für eine Neuorientierung von Lebensqualität ergibt sich aus der Unterscheidung von Lebensstandards und Lebensqualität. Zu den Lebensstandards gehören Ausbildung, Einkommen und Wohnsitz. Eine Steigerung dieser Dinge gehörte in der Vergangenheit zu den angestrebten Zielen eines Durchschnittsbürgers. In der heutigen Zeit rücken diese Arbeitsmotive in den Hintergrund und werden von Gesundheit, Partnerschaft und Familie abgelöst, welche unter dem Begriff der Lebensqualität zusammengefasst werden.

Somit lässt sich sagen, dass im 21. Jahrhundert Wohlstand mit Wohlergehen beginnt. Dies wird ebenso von der "Hierarchie der Lebenswerte" untermauert, die die Stiftung für Zukunftsfragen im Jahr 2007 mit Hilfe einer Repräsentativbefragung von 2000 Personen ab 14 Jahren durchführte. Von je 100 Befragten nannten 98 Personen Gesundheit als wichtigsten Faktor für Glück und Zufriedenheit, was die nachfolgende Graphik verdeutlicht. Zudem können aus dem Diagramm die weiteren Umfrageergebnisse abgelesen werden. Diese Darstellung spiegelt eindrucksvoll die Bedürfnisse der Generation Y wieder, auf die im bisherigen Text schon eingegangen wurde¹⁴. Die Befragungsergebnisse zeigt Abb. 2.3.

13 Rump J, Eilers S: Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt - Baby Boomer versus Generation Y- 2013, Verlag Wissenschaft & Praxis, s.S.182ff.

14 Opaschowski H: Deutschland 2030. Gütersloher Verlagshaus. Aktualisierte Auflage, 2013

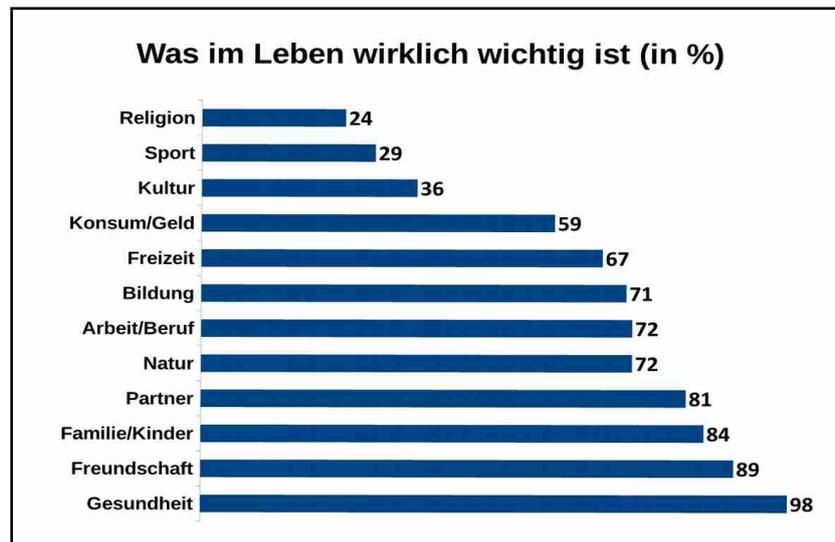


Abb. 2.3: Glück fängt mit der Gesundheit an. Was im Leben wirklich wichtig ist

2.3 Probleme der Arbeitgeber und Lösungsansätze

Die Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen für die Zukunft, die ihnen umfassende Anpassungsleistungen abverlangen. Aus den zuvor beschriebenen Veränderungen der Gesellschaftsstruktur, dem Wandel des Wertesystems und der gesundheitlichen Entwicklung der Bevölkerung ergeben sich die Schwierigkeiten für die Arbeitgeber. Im Einzelnen sind dies folgende:

- Mittelfristig deutliche Alterung der Personalstruktur
- Erhöhte Anforderungen an die Kompetenz der Beschäftigten
- Neue Arbeitsorganisationsformen durch New Public Management
- Wachsende Fachkräfte-Engpässe auf dem Arbeitsmarkt
- Wertewandel bei der Generation Y und den "Digit Souveränen"
- Anhaltender und z.T. verstärkter Kostendruck
- Probleme bei Auswahl und Qualifikation von Führungskräften¹⁵

Der Punkt der fehlenden Fachkräfte ist seit längerem ein viel diskutiertes Thema. Trotzdem herrscht hier eine verhaltene Aktivität in den Unternehmen, um dieser Entwicklung entgegen zu wirken. Beratungsfirmen wie McKinsey, Ernst & Young oder PwC charakterisierten den Handlungswillen der Unternehmer-Verantwortlichen als eher "rat- und schwunglos"¹⁶.

Dabei wäre das größte und am schnellsten zu aktivierende Potential an Fachkräften bei den Frauen zu finden, genauer gesagt, unter den Müttern. Bisher herrscht hierzulande unter den Müttern eine relativ geringe Erwerbsquote im Vergleich zu beispielsweise Schweden. Hier liegt jedoch eine Problemlösung von rund 50% vor. Insgesamt ist die Erwerbsneigung von Frauen in den letzten Jahren stetig gestiegen, jedoch überwiegend im Bereich der Teilzeitarbeit. Mit Hilfe von monetären Anreizen wie Elterngeldplus oder einer verbesserter Vereinbarkeit von Familie und Beruf ließe sich unter Umständen auch die Wochenarbeitszeit von Frau-

¹⁵ Richenhagen G: Public Personal Management - zwischen Demographie und Generation Y in: Widuckel W, Molina K de, Ringlestetter MJ, Frey D (Hrsg.): Arbeitskultur 2020, Herausforderungen und Best Practise der Arbeitswelt der Zukunft. Verlag Springer Gabler 2015

¹⁶ Ristau-Winkler M: Fachkräfte dringend gesucht - von der Engpassanalyse zur erfolgreichen Sicherung in Y in: Widuckel W, Molina K de, Ringlestetter MJ, Frey D (Hrsg.): Arbeitskultur 2020, Herausforderungen und Best Practise der Arbeitswelt der Zukunft, Verlag Springer Gabler, 2015

en erhöhen und so dem schrumpfenden Arbeitsmarkt entgegenwirken. Zudem wäre es sinnvoll, den Wiedereinstieg für Mütter nach einer längeren Familienpause durch Weiterbildungen oder Einführungsseminaren zu erleichtern. Bei der Bundesagentur für Arbeit sind derzeit rund 160.000 Frauen offiziell als Berufsrückkehrerinnen gemeldet. Es ist davon auszugehen, dass die Zahl derjenigen, die nach längerer Familienpause wieder arbeiten möchten, noch weit höher ist.

Ebenso sinnvoll ist es für ein Unternehmen, in die Mitarbeiterbindung zu investieren. Gerade die Generation Y legt viel Wert auf Selbstverwirklichung und Flexibilität. Wenn diese Ansprüche in ihrem bisherigen Job nicht möglich sind, dann besitzt diese Generation das Selbstbewusstsein, den Job schnell zu kündigen und sich genau diese Faktoren in einem anderen Unternehmen zu suchen. Somit ist es für die Zukunft eines Betriebes wichtig, an der Mitarbeiterbindung zu arbeiten. Eine mögliche Lösung liegt in einem neuen Führungsstil. Eine neu verstandene Demokratisierung von Führung, statt der bisherigen reinen Hierarchieform, führt zu mehr Akzeptanz und Vertrauen durch die Mitarbeiter und wirkt sich auf Eigeninitiative, Engagement und Loyalität aus¹⁷.

Zukünftige Führungskräfte sollten daher auf eine nachhaltige Motivation ihres Teams setzen und auf die Bedürfnisse jedes Einzelnen eingehen. Das Führen einer Abteilung oder eines Unternehmens wird somit zeitaufwendiger aufgrund von mehr Planung, Organisation und ganzheitlichen Konzepten sowie regelmäßigem Feedback. Jedoch sind die Zeitfenster in dieser neuen Führungsform durch eine optimierte Aufgabenverteilung und mehr Eigenverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters besser zu realisieren¹⁸. Diese neu verstandene Mitarbeiterbindung kann auch ältere Generationen ansprechen, denn auch hier gibt es Unzufriedenheit. Eine große Zahl der Angestellten macht Dienst nach Vorschrift und hat innerlich gekündigt. Eine veränderte Führungsstrategie mit mehr Eigenverantwortung, täglichen Herausforderungen und einem gewissen Handlungsspielraum könnte auch diese Mitarbeiter erreichen und neu motivieren.

Überhaupt sollte die ältere Generation nicht außer Acht gelassen werden. Auch hier liegen Potenziale, um den Schwund der Arbeitskräfte zu kompensieren, wobei das Argument des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zum Tragen kommt. Die Belegschaft altert, was statistisch gesehen mehr Krankheitstage mit sich bringt und die Leistungsfähigkeit sinken lässt. Genau an diesen beiden Punkten setzt das BGM an. Durch präventive Maßnahmen, wie einen ergonomisch gestalteten Arbeitsplatz oder ein gesundes Kantinenangebot, lässt sich aktiv auf die Gesundheit der Mitarbeiter Einfluss nehmen und ihre Leistungsfähigkeit erhalten.

Die Mobilisierbarkeit von Potenzialen zeigt die nachfolgende Abbildung, die neben den bisher genannten Möglichkeiten noch weitere berücksichtigt, wie die Integration von Migranten oder eine Anpassung des Bildungssystems¹⁹.

Maßnahmen zur Fachkräftesicherung zeigt Abb. 2.4.

17 Stoisiek O: Führung für die Zukunft - neue Arbeitskultur und soziale Beziehungen Y in: Widuckel W, Molina K de, Ringlestetter MJ, Frey D (Hrsg.): Arbeitskultur 2020, Herausforderungen und Best Practise der Arbeitswelt der Zukunft, Springer Gabler, 2015

18 Klaffke M: Generation-Management erfolgreich gestalten in Realistische Illusionisten - Ein Portrait der Gen Y. Oscar.Trend, Ausgabe 2014

19 Von der Leyen U: Fachkräftesicherung - Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung, Bundesinstitut für Arbeit und Soziales. www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/fachkraeftesicherung-ziele-massnahmen.pdf?__blob=publicationFile



Abb. 2.4: Maßnahmen zur Fachkräftesicherung

3. Der Cateringmarkt in der Betriebsgastronomie

3.1 Allgemeine Aspekte

Die Betriebsgastronomie gehört zum Bereich der Außer-Haus-Verpflegung. Hier ist in den letzten Jahren ein wachsender Markt entstanden. Denn aufgrund des demographischen Wandels, der wachsenden Zahl der Single-Haushalte, der überwiegenden Umstellung des Schulsystems auf Ganztagschulen sowie der steigenden Lebenserwartung und damit der verbundene Senioreneinrichtungen besteht in der Gesellschaft ein immer größerer Bedarf an Verpflegungsmodellen. Auch die "Coffee-to-go-Mentalität" ist ein erheblicher Faktor der wachsenden Einnahmen in diesem Segment. Im Gegensatz zur Individualgastronomie, wo der Primärzweck bei der Bereitstellung von Essen und Trinken liegt, muss sich in der Betriebsgastronomie das leibliche Wohl dem eigentlichen Primärzweck, der Arbeit, unterordnen.

Zudem nutzen Betriebsräte ihr Recht auf Art und Ausgestaltung der Mitbestimmung²⁰ in sog. Kantinen-Kommissionen oder -ausschüssen und nehmen auf diese Weise Einfluss sowohl auf die Preisgestaltung, als auch auf die Frage des Outsourcings. Die Betriebsverpflegung gehört zu den Sozialleistungen eines Unternehmens. Das bedeutet, dass der Arbeitgeber seinen Arbeitnehmern zusätzliche Vergünstigungen gewährt, wie z.B. Sport- und Erholungseinrichtungen oder eben auch eine Betriebsverpflegung. Der Betriebsrat hat bei der Form, der Ausgestaltung und der Verwaltung dieser Sozialeinrichtung zur Gewährleistung einer innerbetrieblichen Verteilungsgerechtigkeit mitzubestimmen.

Der Markt der Betriebsgastronomie lässt sich in drei Bereiche einteilen:

1. Betriebe in Eigenregie
2. Betriebe bewirtschaftet durch einen Caterer
3. Betriebe mit einem Pächter.

Rund 70% der großen Konzerne in Europa nutzen die Möglichkeit der unternehmenseigenen Verpflegungsbetriebe und betreiben ihre Kantine in Eigenregie. Nur 20% der Firmen beauftragen einen Caterer zur Bewirtung ihres Mitarbeiterrestaurants und knapp 10% werden durch einen Pächter betrieben²¹. Diese recht eindeutige Verteilung resultiert aus unterschiedlichen Gegebenheiten. Zum einen wird häufig der Grund der fehlenden Mehrwertsteuerpflicht bei Eigenregie angegeben, weshalb sich die Caterer über einen Wettbewerbsnachteil beschweren. Zum anderen herrscht die Meinung vor, dass ein Betriebsrestaurant einen erheblichen sozialen Faktor darstellt. Das Ambiente ist wichtig für das Wohlfühl-Empfinden und die Kommunikation der Belegschaft und kann in Eigenregie leichter als in Fremdregie gesteuert werden.

Doch gibt es auch Stimmen, die die Wettbewerbsverzerrung zu widerlegen versuchen. Bei dieser Sicht der Dinge werden alle Vor- und Nachteile gegenübergestellt und eine Kostenrechnung durchgeführt, die zeigt, dass vor allem bei mittelständischen Unternehmen die Fremdvergabe finanziell sinnvoll sein kann. Durch die Beauftragung eines Caterers würden die Kosten der Bewirtschaftung sowie der unternehmensfremden Leistungen an Spezialisten übergeben werden, mit dem erwünschten Nebeneffekt der Kosteneinsparung²².

20 Institut für Betriebsräte Fortbildung: BR-WIKI. Mitbestimmung des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 bis 12 BetrVG. www.br-iki.de/Mitbestimmung_des_Betriebsrats_nach_§_87_Abs._1_Nr._1_bis_12_BetrVG

21 Becker H, Grothues U: Catering Management: Portrait einer Wachstumsbranche in Theorie und Praxis. Dortmund, 2. Aufl., Behr's Verlag, 2012

22 Fricker R, Maar C: Booz & Company: Vorteil Vorsorge - Die Rolle der betrieblichen Gesundheitsvorsorge für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland. www.strategyand.pwc.com/media/uploads/Strategyand_Studie-Betriebliche-Vorsorge-2011.pdf

Eine Schwierigkeit, die sich den Caterern stellt, ist das Problem des nicht freien Wirtschaftens. Aufgrund von Betriebsvereinbarungen, Kommissionen und Ausschüssen werden dem Caterer teilweise schwer zu realisierende Preisvorgaben und Leistungsversprechen abverlangt. Veralterte Mitbestimmungsmeinungen der Betriebsräte wären an dieser Stelle zu diskutieren. Wenn der AG eine reine Kostenperspektive hat, dann wird Gesundheit nie möglich. Sie erfordert anfangs immer eine schwer messbare Investition, die sich nur langfristig wirklich auszahlt. Helfen kann hier die Messbarkeit der Leistung, was mit den Daten des Modells möglich wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Caterer mit dem Auftrag, ein Mitarbeiterrestaurant zu versorgen, finanziell profitieren möchte und dass der Markt der Betriebsgastronomie aufgrund seines Wachstums einige Möglichkeiten hierzu bietet. Hierbei sollte ein Caterer nicht nur auf den günstigsten Preis setzen, sondern auch auf die Qualität, sein Image und die individuelle Vertragskonstellationen.

3.2 Cateringmarkt im Öffentlichen Dienst - Bundeskantinenrichtlinie

Eine Sonderform auf dem Cateringmarkt stellt die Bewirtschaftung von Betriebskantinen bei Dienststellen des Bundes dar, wobei hier die Deutsche Bahn und die Deutsche Post ausgeschlossen sind. Da der Modellbetrieb zum Öffentlichen Dienst zu rechnen ist, sei nachfolgend auf die Besonderheiten in diesem Bereich eingegangen.

Hier gelten seit 1954 die Kantinenrichtlinien²³. Diese Richtlinien legen fest, auf welche Weise eine Kantine im Öffentlichen Dienst zu führen ist und wie die finanziellen Mittel des Bundes eingesetzt werden dürfen. Sie legen zunächst fest, dass es überhaupt eine Kantine geben darf. Im zweiten Punkt wird die Möglichkeit zugelassen, die Kantine als behördeneigene Einrichtung nach § 26 der Bundeshaushaltsordnung zu führen oder sie einem Pächter zu übertragen. Dieser dürfe sie auf eigene Rechnung führen, jedoch ist er dazu verpflichtet, der jeweiligen Dienststelle seinen Jahresabschluss vorzulegen. Des Weiteren muss er einwilligen, jederzeit Einsicht in seine Buchführung zu gewähren oder seine Wareneinsätze kontrollieren zu lassen.

Der dritte Punkt der Richtlinien regelt die Art des Speisenangebots. Es wird festgesetzt, dass mindestens zwei Essen im Mittagsangebot zur Auswahl stehen, die aus einer traditionellen Speisenzusammensetzung bestehen sollen, wie Fleisch oder Fisch mit Gemüse und einer Sättigungsbeilage wie Kartoffeln oder Reis. Zudem soll darauf geachtet werden, "daß ein gutes, ausreichendes und zugleich preiswertes Essen verarbeitet wird." Ein weiterer Aspekt in Punkt drei ist die Forderung der Einhaltung der DGE-Qualitätsstandards für die Betriebsverpflegung. Diese Standards wurden in Form einer Broschüre im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) von Experten entwickelt und zuerst im Jahr 2008 veröffentlicht. Seitdem gab es drei weitere Auflagen dieser Standards, die letzte von 2014²⁴. Grundsätzlich umfassen die DGE-Qualitätsstandards vier Themengebiete: Gesundheit, Ökologie, Gesellschaft und Wirtschaftlichkeit. Das bedeutet, dass in den Bundeskantinenrichtlinien nicht nur auf die reine Essensversorgung Wert gelegt werden soll, sondern auch auf die Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie auf umweltrelevante Aspekte bei der Speisenplanung und Herstellung zu achten ist.

23 Die Bundesregierung: Richtlinien für Kantinen bei Dienststellen des Bundes. www.verwaltungsvorschriften-im-internet.de/bsvwwbund_07071954_DIII52133214.htm

24 Deutsche Gesellschaft für Ernährung (DGE) (Hrsg): Qualitätsstandards für die Betriebsgastronomie. in form. Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung. BM für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucher, 4. Aufl. 2014, 46 S.

In den Bundeskantinenrichtlinien wird ferner festgehalten, wofür der Bund die Kosten trägt. Sämtliche Einrichtungsgegenstände, Küchenausstattung und Räumlichkeiten sind Eigentum des Bundes. Da keine Miete zu zahlen ist und auch Strom und Gas kostenfrei sind, fallen sämtliche Nebenkosten für den Betreiber der Kantine weg. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass die angebotenen Speisen und Getränke günstig angeboten werden können, ohne eine klassische Subvention durch den Bundes zahlen zu müssen.

Grundsätzlich soll der Bund keinerlei Gewinn oder Verlust aus einer Kantine erwirtschaften. Vielmehr soll durch die Bereitstellung der Räumlichkeiten und anderer Gegebenheiten eine Einsparung von Kosten möglich sein, so dass sich die Kantine selbst tragen kann. Bei einer Fremdbewirtung hängen die Verdienstmöglichkeiten stark vom Pächter oder Caterer selbst ab, denn er steuert sein Angebot eigenständig und hat den zahlenden Kunden sowie die Wareneinsatzkosten als variable Faktoren. An dieser Stelle entsteht jedoch ein großes Spannungsfeld für den Caterer. Denn durch die Auflage, die DGE Standards einhalten zu müssen, wird die Zufriedenheit der Gäste durch weniger attraktive Gerichte möglicherweise geschmälert. In der Vergangenheit konnte beobachtet werden, dass es sehr schwer war, Caterer zu finden, die bereit waren, Betriebe des Öffentlichen Dienstes zu übernehmen. Ein aktuelles Beispiel hierfür wäre das BKA Wiesbaden²⁵.

25 Feist C: Persönliche Mitteilung, Juni 2015

4. Einflussmöglichkeiten auf die Gerichtsauswahl

Ist es überhaupt nötig, die Entscheidungen des Gastes für oder gegen ein bestimmtes Gericht zu beeinflussen? Bisher werden meist Gerichte in den Kantinen angeboten, die preisgünstig eingekauft werden können und beim Gast auf eine hohe Zufriedenheit treffen. Die veröffentlichten Hitlisten einiger Caterer zeigen dabei eindeutig, dass der Gast am liebsten zu ungesunden Speisen greift, wie der klassischen Currywurst mit Pommes Frites.

Wie bereits in Kap. 1 angesprochen, wäre die vollständige Vermeidung dieser ungesunden Speisen keine geeignete Methode im Rahmen der Verhältnisprävention. Der Gast findet andere Möglichkeiten, sich das zu holen, was er möchte. Mit dieser Radikalstrategie würden die Essenszahlen nur zurückgehen. Zu den Leitlinien der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) gehört neben der Verhältnisprävention auch die individuelle Verhaltensprävention. Somit wird die BGF als gemeinsame Maßnahme von Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz verstanden²⁶.

Um beim Gast eine Akzeptanz für ein gesünderes Mittagsangebot und eine Veränderung des täglichen Speiseplans zu schaffen, ist es notwendig, das Verständnis für die Vorteile einer gesunden Ernährung zu fördern. Es gehört zu den anspruchsvollsten Aufgaben der Betriebsgastronomie, die Gastzufriedenheit auch ohne die beliebten, ungesunden Gerichte zu erhalten. Hierzu sind nur Caterer mit einer hohen Kompetenz und einer intimen Gästekenntnis in der Lage. Um erfolgreich zu sein, sollten sie auf beiden Seiten der Beeinflussungs-Skala aktiv werden, sich also nicht nur mit einem attraktiven Angebot allein zufriedengeben. Hierzu wird nachfolgend auf Möglichkeiten der Verhaltensprävention eingegangen.

4.1 Möglichkeiten der Verhaltensprävention

Bei Aufklärung geht es in erster Linie um Informationen, die kognitiv erfasst werden sollen, um im Anschluss mit Hilfe dieses neuen Wissens das eigene Verhalten zu verändern. In den letzten 50 Jahren stieg die Zahl der Aufklärungskampagnen in Bezug auf ernährungsbedingte Erkrankungen, speziell bei Adipositas, stark an. Dennoch sind bis heute die Zahlen von übergewichtigen Menschen in der Bevölkerung nicht gesunken, sondern stetig gestiegen²⁷. An dieser Stelle lässt sich zwar nicht rekonstruieren, wie die Entwicklung gewesen wäre, wenn es keinerlei Aufklärung gegeben hätte, denn wahrscheinlich wäre die Zahl der ernährungsbedingten Krankheiten noch höher. Jedenfalls kann nicht davon gesprochen werden, dass das Ziel in der Ernährungsaufklärung erreicht wurde. Die Lage ist dramatischer denn je. Dies hat auch erhebliche ökonomische Auswirkungen. Für das Jahr 2010 wurden die Kosten von Adipositas sowie den assoziierten Begleiterkrankungen für das Gesundheitssystem in Deutschland auf 17 Mrd. Euro geschätzt²⁸. Im Vergleich hierzu machen die geschätzten jährlichen Folgekosten der Adipositasrate in den USA bereits 150 bis 200 Mrd. US-Dollar aus²⁹. Bekanntlich folgt Europa den US-amerikanischen Verhältnisse mit einer gewissen Verzögerungen.

Andererseits sind durch die Aufklärung auch "Nebenwirkungen" entstanden. Eine Zunahme von umstrittenen Light-Produkten und Süßstoffen, Essstörungen und ein permanent schlech-

²⁶ Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union. In der Fassung vom Januar 2007. www.luxemburger-deklaration.de/fileadmin/rs-dokumente/dateien/LuxDekl/Luxemburger_Deklaration_09-12.pdf

²⁷ DGE (Hrsg.): 12. Ernährungsbericht. Warlich Druck, Meckenheim, 2012, 427 S., s.S. 119ff

²⁸ Ebenda, s.S. 119

²⁹ Anonymus: Statistiken und Umfragen zu Übergewicht und Adipositas. Statista - Das Statistik-Portal. <http://de.statista.com/themen/1468/uebergewicht-und-adipositas>. 28.6.2015

tes Gewissen bei dem, was man isst, sind eher negativ zu bewerten. Eine wirkungsvolle Verhaltensanpassung fehlt leider weitgehend. Dies hängt damit zusammen, dass Essen für den Großteil der Bevölkerung mit Emotionen verknüpft ist. Es geht nicht nur um die reine Nahrungsaufnahme, um zu überleben. Es geht eher um Geschmack, Ambiente, soziale Kontakte und möglichst auch noch um einen Eventcharakter beim Essen. Letzteres wurde daher einmal als die "Eventisierung" der Speisenangebote bezeichnet.

Umfragen bei Kindern und Jugendlichen in den letzten Jahren ergaben, dass die Ernährungserziehung von ihrem rein informellen Inhalt durchaus Erfolg hat, denn die Kinder waren in der Lage, LM sehr zutreffend zu klassifizieren nach "macht gesund", "macht stark", "macht dick". Die Frage nach der Beliebtheit ergab dennoch eine Präferenz für ungünstige LM, wie Hamburger oder Schokolade³⁰. Warum ungesunde LM so beliebt sind, lässt sich mit der Gehirnforschung und Psychologie beantworten. Essen und Emotionen sind eng miteinander verknüpft. Forscher konnten in den letzten Jahren feststellen, dass Fett, Zucker und Salz sowohl Geschmacksträger sind, als auch die Ausschüttung von Glückshormonen wie Dopamin im Gehirn bedingen. Ungesundes Essen sorgt somit für Glücksgefühle im Körper. In manchen provokanten Artikeln werden bestimmte LM-Inhaltsstoffe sogar als Droge bezeichnet. Vor allem Zucker soll in diesem Zusammenhang ein wahres Suchtpotenzial haben³¹. Und jeder hat vermutlich schon einmal das Phänomen der Entzugserscheinungen beim Verzicht auf bestimmte LM erlebt. Diese müssen zunächst überwunden werden, um das Verhalten und letztlich die Essgewohnheiten zu verändern.

Hierbei spielt auch die Konditionierung eine wichtige Rolle. Verhalten ist in erster Linie ein Resultat anerzogener Erfahrungen. Dies sind nicht nur die weitergegebenen Gewohnheiten der Eltern, sondern auch die Einflüsse der gesamten Umwelt, Erfahrungen, Erinnerungen sowie genetische Gegebenheiten³². Ungesundes Essen erzeugt über bestimmte Ingredienzen wie Fett und Zucker positive Gefühle im Körper, die bei der Nahrungsaufnahme wie ein Verstärker wirken. Diese Verstärkerwirkung tritt unmittelbar während und nach der Nahrungsaufnahme auf und vermittelt das Bewusstsein, dass es richtig ist, was der Gast gerade getan hat. So ist es zu erklären, dass positive Emotionen automatisch mit dem Verzehr von ungesunden Speisen, Fett und Zucker, verknüpft werden. Die Konsequenzen, wie gesundheitliche Probleme oder Übergewicht, treten erst zu einem späteren Zeitpunkt auf und beeinträchtigen daher nicht die positiven Emotionen beim ungesunden Essen. Hier müsste über den Verstand und das vermittelte Wissen Einfluss auf die ungünstigen Essgewohnheiten genommen werden. Doch dies ist bekanntlich sehr schwer.

Um das Verhalten zu ändern, müsste eine unmittelbare Belohnung beim Verzehr von gesundem Essen stattfinden, analog zu den ungesunden Speisen, um die bisherige Konditionierung zu durchbrechen. Vielleicht könnte z.B. der Verzehr von Gemüse eine positive Verstärkerwirkung entfalten. Dies gelingt aber nur durch die Umwelt, also äußere Verhältnisse, da kein Einfluss auf die Hormonausschüttung mit Gemüse oder anderen gesunden LM möglich ist. Das Verhalten muss also durch optimierte Verhältnisse verändert werden, auf die nachfolgend eingegangen wird.

30 Pudel V: Essen will gelernt sein! www.ernaehrungsdenkwerkstatt.de/fileadmin/user_upload/EDWText/TextElemente/Ernaehrungspsychologie/Pudel_Essen_will_gelernt_sein_-_Pudel.pdf

31 Möckl S: Das Salz-Zucker-Fett-Komplott. Wie Lebensmittel uns süchtig machen. Online Focus. www.focus.de/gesundheit/ernaehrung/lebensmittelskandale/das-salz-zucker-fett-komplott-wie-die-lebensmittelindustrie-uns-suechtig-macht_id_3790034.html

32 Gerrig J, Zimbardo R, Philip G: Psychologie. 18. aktualisierte Auflage, Verlag Pearson

4.2 Verhältnisprävention als Mittel der Verhaltensprävention

Wie das Wort Verhältnisprävention schon beschreibt, handelt es sich hierbei um Maßnahmen, die die Verhältnisse eines Menschen betreffen. Das bedeutet, aus welcher sozialen Schicht er kommt, wie sich seine Eltern, Freunde und Verwandten verhalten, was ihm vorgelebt wird oder mit welchen Umwelteinflüssen und Gegebenheiten er jeden Tag konfrontiert wird. Aus diesen Verhältnissen resultiert individuelles Verhalten. Mit der Definition von Verhältnissen und unter Berücksichtigung des vorangegangenen Kapitels lässt sich erkennen, dass es möglich ist, durch die Veränderung der Umgebung Einfluss auf das Verhalten von Menschen zu nehmen.

Ein Arbeitgeber kann über ergonomisch eingerichtete Arbeitsplätze, über Prozessoptimierung, Arbeitsteilung, Arbeitsstundengrenzen und viele weitere Maßnahmen Einfluss auf die Arbeitsverhältnisse seiner Belegschaft nehmen und diese präventiv steuern³³. Um evtl. entstehenden Gefahren für die Gesunderhaltung eines Mitarbeiters zu erkennen, ist es an dieser Stelle sinnvoll, ein Profil der einzelnen Tätigkeiten der Belegschaft zu erstellen, um genau definieren zu können, welchen körperlichen und geistigen Anforderungen sie jeden Tag ausgesetzt sind. Ein Handwerker arbeitet in ganz anderen Verhältnissen als ein Büroangestellter und ein Arzt wiederum in anderen als ein Bahnfahrer. Mit Hilfe dieser Analyse ließen sich gezielte Maßnahmen für eine optimierte Arbeitsumgebung ergreifen, um die "Ressource" Mensch bestmöglich erhalten zu können. In dieser Arbeit wird der Schwerpunkt der präventiven Maßnahme auf das Mittagessen gelegt.

Hier lässt sich sagen, dass sowohl die Präsentation der Speisen, als auch das Angebot selbst sowie die Atmosphäre und die Gesellschaft der Kollegen die Verhältnisse prägen. Sicher wäre es möglich, mit angenehm gestalteten Räumen, mit kurzen Wegen und einer guten Buffet- und Kassenorganisation die Verhältnisse in der Kantine so positiv zu gestalten, dass viele Mitarbeiter gerne dort ihre Pausen verbringen. Des Weiteren hilft die fehlende Versuchung durch ungesunde Speisen bei der Einhaltung eigener Verhaltensziele. Um derartige Versuchungen zu reduzieren, ist es notwendig, die Angebotsvielfalt zu verändern, um eine attraktive Alternative zu haben. Wenn ungesunde Gerichte aus dem Angebot gestrichen werden, können sie auch nicht gewählt werden. Erst die Wahlmöglichkeit für ein ungesundes Gericht macht den Verzicht so schwierig. Diesen Angeboten aus kognitiv gesteuerten Motiven zu widerstehen, ist aufgrund der o.g. Ausführungen sehr schwierig. Wie bereits erwähnt, ist ein solches Herausnehmen von beliebten, aber ungesunden Speisen nicht so ohne Weiteres möglich, weil der Gast dies leicht mit Fernbleiben quittiert.

Auch die Gesellschaft in der Mittagspause nimmt Einfluss auf das eigene Verhalten. Daher ist es sinnvoll, von Seiten des Arbeitgebers eine allgemeine Sensibilisierung für Gesundheit und speziell für gesundes Essen in der gesamten Belegschaft zu erzeugen. Auf diese Weise sollte eine gute Akzeptanz für gesunde Speisen zumindest erleichtert werden. Alteingesessene Vorurteile und Gewohnheiten werden diese Akzeptanz immer wieder mal ins Wanken bringen, wenn solche Sprüche wie: "Was isst du denn für Grünfutter?" oder "Bist du etwa auf Diät?" zu hören sind. Den Umgang mit diesen Zeitgenossen wird man natürlich nicht verhindern können, so dass es darauf ankommt, die Einstellungen und Überzeugungen bei den Kollegen zu festigen und sie quasi gegen derartige Angriffe zu immunisieren. Irgendwann, nach fortge-

33 Wolters Kluwer: Wissens- und Informationsdienstleister. Verhältnisprävention. www.arbeitssicherheit.de/de/html/lexikon/223/

schrittener Betriebskultur in Sachen BGM, werden solche Sprüche keinerlei Provokationspotenzial mehr besitzen.

Gesundheitsbewusste Gäste geraten leider immer noch in eine Rechtfertigungssituation oder in eine Außenseiterrolle³⁴. Vor allem Männer werden noch durch kulturell geprägte Werte, Traditionen und soziale Regeln in ihrer Speisenauswahl beeinflusst. Wo Frauen häufig Nudel-, Kartoffel- und Gemüsegerichte als ihre Lieblings Speisen angeben, liegen die Präferenzen bei Männern in der Regel bei Fleischgerichten³⁵. Dieses Phänomen lässt sich mit dem Symbolcharakter von Fleisch und seiner Beschaffung erklären. Der Vorgang des Schlachtens ist, historisch betrachtet, ein Ausdruck von Macht, Stärke und Potenz, was männlich geprägte Attribute sind. Das Rollenverhalten hat sich in den letzten Jahrzehnten zwar verändert, jedoch sind tief verwurzelte Traditionen und kulturelle Prägungen nur langsam neue auszurichten.

4.3 Gesundheitsorientierte Verkaufsförderung

Um eine gesundheitsorientierte Verkaufsförderung zu erreichen, muss es zunächst ein gesundes Speisenangebot geben. Zudem gehört eine ausreichende Aufklärung und Sensibilisierung zum Thema "gesundes Essen" zu den Voraussetzungen. Dies kann mit Hilfe von Plakaten oder Flyern erzielt werden. Ebenso sind die neuen Medien, z.B. das Intranet, eine passende Plattform für digitale Broschüren und informative Artikel³⁶.

Im Verkauf selbst besteht die Möglichkeit, verschiedene Präsentationsmodelle anzuwenden. So ist z.B. das Front Cooking eine gute Methode, die Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes, gesundes Gericht zu lenken und so auch die Verkaufszahlen dafür positiv zu beeinflussen. Die Kunst in der Verkaufsförderung liegt darin, über möglichst viele Sinne die Lust auf bestimmte Gerichte zu erhöhen. Es zu sehen, zu riechen und dabei das Gefühl zu haben, ein gewisses Maß an Kontrolle über die Essenszubereitung zu bekommen, wie beim Front Cooking, ist somit eine hervorragende Möglichkeit, die Sinne anzuregen.

Jedoch müssen gewisse Besonderheiten bei der Wahl der Speisen berücksichtigt werden, die mit Hilfe dieser Methode angeboten werden. Es dürfen nicht zu lange Wartezeiten entstehen, der Arbeitsplatz muss zu jeder Zeit sauber und aufgeräumt aussehen und es darf keine extreme Geruchsentwicklung entstehen, was eine gute technische Ausstattung voraussetzt. Des Weiteren ist eine Fachkraft erforderlich, die somit keine anderen Arbeiten übernehmen kann. Wenn dies alles berücksichtigt wird, dann lässt sich über das Front Cooking wahrscheinlich eine erhebliche Steigerung der Verkaufszahlen für die jeweiligen Gerichte erzielen.

Weitere Aspekte der Verkaufsförderung sind die Anordnung und sonstige Präsentation der Speisen. Hier gilt der Spruch: "Das Auge isst mit", denn ansprechende Farbkombinationen durch eine günstige Speisenzusammensetzung sowie die Belichtung der Essensausgabe spielen eine große Rolle bei der Empfindung, ob ein Gericht ansprechend oder eher fad oder sogar unappetitlich aussieht.

Zudem hilft ein gut geschultes, professionelles und freundliches Küchenteam dabei, eine angenehme Atmosphäre im gesamten Mitarbeiterrestaurant zu schaffen. Im direkten Gespräch ist es ebenso möglich, weitere Informationen über die einzelnen Gerichte zu geben und somit den

34 Barlösius E: Soziologie des Essens. Eine sozio- und kulturwissenschaftliche Einführung in die Ernährungsforschung, Juventa Verlag, Weinheim und München, 1999

35 Diehl JM: Speisen- und Gewürzpräferenz von berufstätigen Erwachsenen II. Abhängigkeit der Präferenz von Geschlecht, Alter, Schulbildung und Relativgewicht. Ern Umschau 1983 (30) 304-309

36 OnPageWiki: Verkaufsförderung, Definition. Digitales Marketing Lexikon. www.de.onpage.org/wiki/Verkaufsförderung

Gast in seiner Entscheidung zu beeinflussen. Eine weitere Hilfestellung ist durch die Gestaltung der Speisekarte und auch durch die Beschriftung der einzelnen Essenskomponenten möglich.

5. Modelle der Entlohnung

Die gesellschaftliche Situation und ihre Veränderungen führen dazu, dass wir uns immer häufiger außer Haus verpflegen³⁷. Catering wird heutzutage als Versorgung mit Speisen und Getränken verstanden, die mit zahlreichen Einzeldienstleistungen und betriebswirtschaftlichen Funktionen verbunden ist. Dazu zählen der Einkauf, die Lagerung, die Vor- und Zubereitung, die Verteilung, der Service und schließlich die Entsorgung. Diese Dienstleistung kann in Eigenregie oder als Fremdleistung in allen Bereichen der GG erbracht werden³⁸. Auf die verschiedenen Entlohnungsmodelle wird nachfolgend näher eingegangen.

5.1 Modell mit einer fixen Subvention

Betriebsgastronomie ist eine subventionierte Sozialleistung. Die Zahlungsbereitschaft der Arbeitnehmer ist zu gering, um über die Deckungsbeiträge ein gutes tägliches Mittagsangebot zu ermöglichen. Nachfolgend werden die Vertragsverhältnisse eines Caterers beispielhaft dargestellt.

Vertragsmodelle eines Caterers

Verträge insgesamt	30
Fixe Pauschale	60%
Realkostenabrechnung (Mandantenvertrag)	15%
Subvention auf Basis von Gesundheit	3%
Subventionsfreie Betriebe	7%
Pachtverträge	15%

Tab. 5.1: Beispiel für Vertragsmodelle eines Caterers

Die wichtigsten Modelle sind die Realkostenverträge und die Verträge mit einer fixen Pauschale. Letztere sind die Verträge, bei denen der Arbeitgeber die Investition der Räumlichkeiten sowie einen Zuschuss für den Caterer übernimmt. Zusätzlich versucht der Caterer seinen Gewinn durch Deckungsbeiträge zu optimieren. Bei den subventionsfreien Betrieben übernimmt der Auftraggeber meist die Investition, Abschreibung und Wartung der Immobilie und der Geräte. Der Betrieb muss sich demzufolge selbst decken.

Catering ist eine komplexe Aufgabe an einem richtigen Ort, zum richtigen Zeitpunkt, mit den richtigen Speisen Kunden zu versorgen. Jeder Caterer versucht, sein Angebot bestmöglich auf die Anforderungen seiner Gäste auszurichten. Neben elementaren Grundbedürfnissen, wie Sättigung und Regeneration, sind es im Business-Segment vor allem die Anforderungen an ein gastronomisch vielfältiges Angebot. Aber die Ziele der Auftraggeber, wie z.B. gesundes Essen, Attraktivität des Angebotes und Imagegewinn, sind nicht die Hauptziele des Caterers. Sein Hauptziel war, ist und bleibt die Gewinnmaximierung. Jeder Caterer möchte Geld verdienen. Die entscheidenden Fragen sind:

- Mit welcher Methode erreicht der Caterer sein Ziel?

³⁷ Wetterau J, Schmid B: K1: Markt der Außerhausverpflegung. Band 1, s.S. 36. in: Peinelt V, Wetterau J: Handbuch der Gemeinschaftsgastronomie - Anforderungen, Umsetzungsprobleme, Lösungskonzepte. 2 Bände, Rhombos-Verlag, Berlin, 2. Aufl. 2016, 1642 S.

³⁸ Becker H, Grothues U: Catering Management: Portrait einer Wachstumsbranche in Theorie und Praxis. Dortmund, 2. Auflage, Behr's Verlag, 2012

- Welche Motivationen hat der Caterer?

Die Gründe für den immer höheren Stellenwert von Gesundheit in der heutigen Gesellschaft wurden bereits ausführlich dargestellt, worauf ein Caterer eingehen sollte. Die Leistungsverzeichnisse der Auftraggeber und die Angebote der Caterer beziehen sich zwar auch auf gesundheitliche Kriterien. Die Vertragsstruktur "zwingt" den Caterer aber nicht, das Ziel des Auftraggebers, der die Gesundheit im Fokus sehen will, zu seinem Ziel zu machen. Der Caterer verdient mit rein gastorientierten, ungesunden Gerichten mehr, also bietet er genau das, was beliebt, günstig im Wareneinsatz und einfach in der Herstellung ist³⁹. Einige wenige gesunde Alternativen erfüllen hierbei eher eine Alibifunktion.

Nachfolgend wird die Hitliste aus einer Vielzahl von Betriebsrestaurants dargestellt, die das führende Catering-Unternehmen Compass Group veröffentlicht hat.

Hitliste der Compass Group

1. Schnitzel
2. Currywurst mit Pommes
3. Pasta-Gerichte (Bolognese oder Napoli)
4. Frikadelle oder Burger
5. Würstchen mit Kartoffelbrei

Ein weiteres Beispiel für die Beliebtheit ungünstiger Speisen bei den Gästen ist Apetito Menü Chart 2013: "Beliebt bleibt beliebt". Die Ergebnisse für den Bereich "Betriebe" sind genauso eindrucksvoll⁴⁰:

Hitliste von Apetito

1. Currywurst mit Pommes
2. Gebackener Alaska Seelachs mit feiner Kräutersoße und Petersilienkartoffeln
3. Lasagne Bolognese
4. Gegrillter Alaska Seelachs "Avignon" auf Ratatouille-Gemüse mit Kräuterkartoffeln
5. Spaghetti Bolognese

Es lässt sich zeigen, dass alle Gerichte zwar lecker, aber ernährungsphysiologisch problematisch, da zu fettreich sind. Wie könnte der Interessenkonflikt zwischen Arbeitgeber und Caterer gelöst werden, im Unternehmer eine gute, gesunde und vielfältige Ernährung für ihre Mitarbeiter geboten wird und der Caterer einen ausreichenden Gewinn macht? Die üblichen Vertragsmodelle bieten nicht genügend Anreiz dafür.

39 Feist C: GESOCA: Gesundheitsorientierte Cateringsteuerung. Gröbenzell. www.gesoca.de/

40 Apetito: Menü Charts 2013: Beliebt bleibt beliebt. www.apetito.de/ueber-aperito/presse/Documents/pdf%20zum%20Download/05_Men%C3%BCcharts2013_Mai2014.pdf

5.2 Entlohnungs- und Kontrollmodell mit Hilfe von GAS

Mit Hilfe eines neuentwickelten Bewertungssystems für Speisen und Gerichte, dem "Gastronomischen Ampelsystem" (GAS), in Verbindung mit einer konsequenten Kontrolle könnte es gelingen, die Caterer anders zu motivieren und die Gesundheit der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Dieses sog. Subventionsmodell wird nachfolgend näher beschrieben.

5.2.1 Das neue Subventionsmodell⁴¹

Das Subventionsmodell unterscheidet sich von den anderen Vertragsmodellen dadurch, dass eine Gesundheitssubvention eingeführt wird. Damit wird gesundes Essen durch einen Cateringvertrag gefördert. Dies wird überhaupt erst durch die Klassifikation der Speisen und Gerichte mithilfe von GAS möglich, worauf später eingegangen wird. Die Subvention hängt von der tatsächlich verkauften Menge gesunder Gerichte ab. Dadurch hat der Caterer die Motivation, gesunde Speisen nicht nur anzubieten, sondern auch tatsächlich aktiv zu verkaufen⁴². Somit wird eine Interessensangleichung von Auftraggeber und Caterer erzielt.

Bisher lautete das Subventionsprinzip:

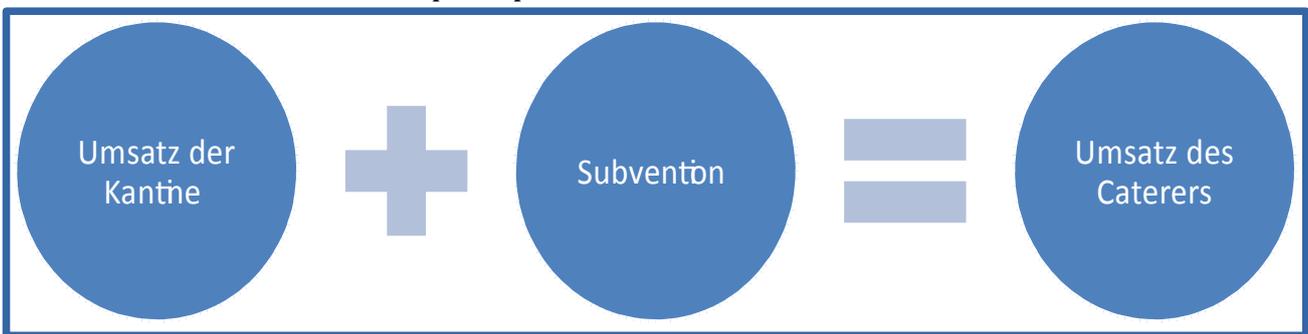


Abb. 5.1: Altes Subventionsmodell

Das neue Subventionsprinzip ist nun folgendermaßen zu formulieren:



Abb. 5.2: Neues Subventionsmodell

Der Caterer wird allerdings nicht zu einem gesunden Angebot gezwungen, sondern kann weiterhin Art und Umfang seiner Speisenpalette frei gestalten. Sein Gewinn ist jedoch nun vom Gesundheitswert der verkauften Gerichte abhängig. Das Instrument für die Unterscheidung von gesund - ungesund erfolgt mit GAS.

41 Feist C: GESOCA: Gesundheitsorientierte Cateringsteuerung. Gröbenzell. www.gesoca.de/

42 Feist C: GESOCA: Subvention in Gesundheit. Betriebsgastronomie. Gröbenzell

Die Umsetzung des Subventionsmodells besteht aus folgenden Phasen:

1. Der Caterer erstellt mit einem Vorlauf seinen Speisenplan, und die Rezepturen werden gemäß GAS klassifiziert
2. Kontrolle und Freigabe der Rezeptur
3. Freigegebene Gerichte werden Bestandteile des Angebotes
4. Kontrolle während des Betriebs: Mindestens vier Audits pro Jahr, Mysteryshopping, Kundenbefragung
5. Feedback durch Monatsberichte aus Audits, Kundenzufriedenheit und Mysteryshopping
6. Freigabe der Subvention auf Basis der Kassendaten mit Sanktionsandrohung bei Fehlverhalten (Malus-Zahlungen).

Bei den Audits wird das korrekte Kassieren, die richtige Programmierung der Kasse, die Einhaltung der Rezeptur sowie die Plausibilität zwischen Einkauf und Verkauf kontrolliert. Das sog. Mysteryshopping wird durch geschulte Personen durchgeführt. Es handelt sich um anonyme Gäste, die regelmäßig die Einhaltung der Rezepturen sowie die korrekte Kennzeichnung kontrollieren. Treten Fehler auf, muss der Caterer einen sog. Malus bezahlen, d.h. die Subvention wird gekürzt. Mit diesem Kontrollverfahren wird eine einheitliche Anwendung von GAS gewährleistet und fehlerhafte, d.h. ungerechtfertigte Subventionen werden weitgehend vermieden.

5.2.2 Gastronomisches Ampelsystem - GAS^{43,44}

GAS wurde in der Hochschule Niederrhein entwickelt. Es ist ein Bewertungssystem für Speisen und Gerichte, das eine schnelle und leichte Orientierung für die Gäste ermöglicht. Die Bewertung bezieht sich auf ernährungsphysiologische Eigenschaften sowie präventiv-medizinische Erkenntnisse. Das System folgt bei der Bewertung der Speisen im Wesentlichen den Empfehlungen der Deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE). Es wird nachfolgend in einer Kurzform dargestellt.

Verschiedene Faktoren spielen bei der Bewertung der Speisen eine Rolle:

- Punktzahl aufgrund der Qualitätszuordnung
- Abzug durch LM-technologische Verfahren
- Abzug durch unerwünschte Substanzen
- Abzug durch Garverfahren
- Abzug durch Fettgehalt der Zutaten
- Abzug durch Zuckergehalt der Zutaten
- Abzug durch Heißhaltezeit.

Daraus ist zu ersehen, dass eine gute Bewertung von Speisen dadurch zustande kommt, dass sie eine hohe Ausgangspunktzahl erhalten und keine oder nur geringe Abzüge geltend gemacht werden. Nachfolgend die Übersicht über die wichtigsten LM-Gruppen.

43 Peinelt V: Kap. 57: Gastronomisches Ampelsystem I, Band 2, S. 1522-1596, in: Peinelt V, Wetterau J: Handbuch der Gemeinschaftsgastronomie. Anforderungen | Umsetzungsprobleme | Lösungskonzepte. Rhombos-Verlag, 2. Auflage, 2016, 1642 S.

44 Auch verfügbar unter: www.volker-peinelt.de/gas/beschreibung-von-gas/

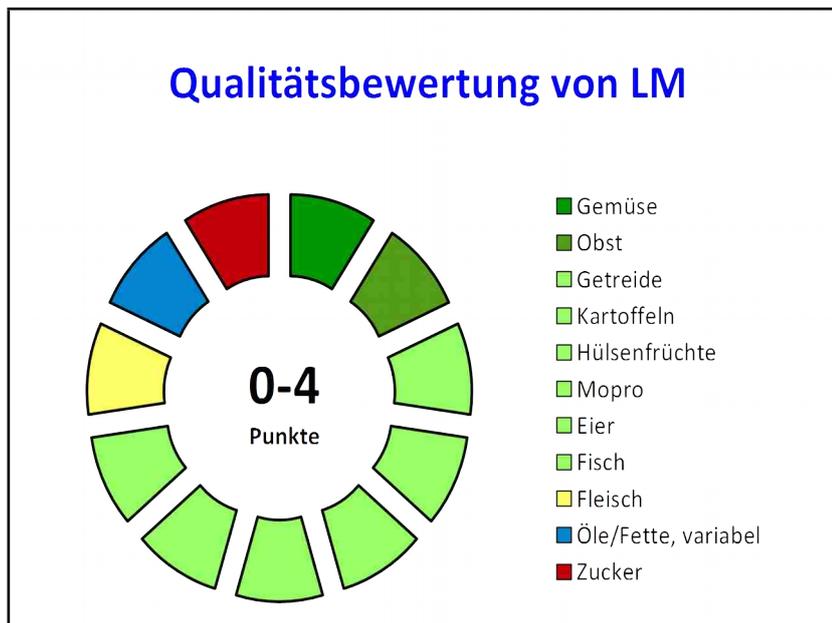


Abb. 5.3: Primäre Qualitätszuordnung für LM-Gruppen

Für die *Qualitätsbewertung* wird nur von wenigen übergeordneten LM-Gruppen ausgegangen, vergleichbar mit den Angaben im Ernährungskreis der DGE⁴⁵. Es geht im Wesentlichen um die beiden Gruppen "pflanzliche LM" (Gemüse, Obst, Kartoffeln, Hülsenfrüchte, Getreide sowie deren Produkte) und "tierische LM" (Fleisch, Fisch, Milch, Eier sowie deren Produkte). Hinzu kommen noch "Öle und Fette", die aus beiden Gruppen stammen können. Getränke werden bei GAS nicht berücksichtigt, d.h. die Getränkeauswahl fließt nicht in die Ermittlung eines Ampelwertes für ein Kompletgericht ein. Auch ökologische Aspekte spielen für die Bewertung keine Rolle, da dies zu einer Verzerrung der Aussage führen würde. Es wäre bei einer bestimmten Ampelfarbe dann nicht mehr erkennbar, wodurch sie zustande kam. Ökologische Qualitäten sollten durch andere Symbole herausgehoben werden.

Die Qualität der LM wird als Zahlenwert von 0-4 angegeben. Für die Ampelfarben sind folgende Punktspannen definiert worden:

Rot: <1,5 • Gelb: 1,5 bis <2,5 • Grün: 2,5-4

In einer *Qualitätstabelle* sind LM in Form von (wenigen) Ober- und Untergruppen definiert. In dieser Tabelle wird weder die Zubereitung noch der Fettgehalt der Speisen berücksichtigt. Dies erfolgt in einem zweiten Schritt.

Die höchste Punktzahl (4) erhalten Obst und Gemüse, da sie aus ernährungswissenschaftlichen Gründen eine besondere Wertschätzung genießen. Sie weisen die höchste Nährstoffdichte auf. Die anderen LM-Gruppen werden zwar geringer bewertet, aber grundsätzlich auch mit grün (3) eingestuft, mit Ausnahme von Fleisch und bestimmten Ölen bzw. Fetten. Fleisch wird der Ampelfarbe gelb zugeordnet, während Öle variable Zuordnungen erhält, was in einer speziellen Tabelle festgelegt wurde. Auf Details dieses Bewertungssystems kann hier aus Platzgründen nicht weiter eingegangen werden. Wer Genaueres wissen möchte, sei auf die ein-

⁴⁵ DGE: DGE-Ernährungskreis - Ihr Wegweiser für eine vollwertige Lebensmittelauswahl. www.dge.de/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=25

gangs erwähnte Spezialliteratur verwiesen. In der nächsten Abbildung werden die Kriterien für die Abwertung von den Ausgangs- oder Primärqualitäten zusammenfassend dargestellt.

Speisenbewertung mit Hilfe des GAS		
Kriterien: Nährstoffdichte und Präventivmedizin		
Phasen	Stufe	Abwertungsgründe
Ermittlung der Ausgangsqualität (statisch)	I.	LM-Technologie z.B. Konserven, Weißmehl
	I.	Unerwünschte Nährstoffe z.B. Salz, Cholesterin, gesätt. Fetts.
Ermittlung der Endqualität (dynamisch)	II.	Garverfahren
	II.	Fett- und Zuckergehalt
	II.	Heißhaltezeit

Abb. 5.4: Abwertungsstufen für LM-Gruppen

So ergibt sich aufgrund des o.g. Verfahrens für jede Speise oder jedes Gericht eine Punktzahl, die zur Einordnung in eine Ampelfarbe (Rot, Gelb oder Grün) pro 100 g führt. *Rot* bedeutet, dass die Speise ungünstig eingestuft wird und daher nur selten gegessen werden sollte. *Gelb* steht für eine mittlere Qualität, die schon gut ist, aber noch ergänzt werden sollte. *Grüne* Speisen sind die beste Wahl und daher immer zu empfehlen.

Von den Ampelfarben pro 100 g der Speisen gelangt man zur Bewertung der Portionen, indem die Portionsmengen berücksichtigt werden. Daher sollte von grünen Speisen möglichst viel und von roten möglichst wenig gegessen werden. GAS ermöglicht es den Entwicklern von Rezepturen, an verschiedenen Stellschrauben zu drehen, um die Bewertung zu verbessern. Die Veränderung der Portionsmenge ist eine davon, das Garverfahren wäre ein zweites Beispiel. Oft ist es möglich, zwei oder drei Kriterien für die Speisenbewertung in eine günstige Richtung zu verändern. Somit kann der Ampelwert der ursprünglichen Rezeptur häufig um mind. eine Farbstufe verbessert werden.

Bei GAS handelt es sich also um ein Qualitätszuordnungs- und Abzugssystem. Eine grüne Ampelfarbe ergibt sich durch eine hohe Ausgangsqualität und geringe Abzüge. Nachfolgend ist das patentierte Logo für GAS abgebildet.



Abb. 5.5: Logo für das Gastronomische Ampelsystem (© Peinelt)

6. Ergebnisse

6.1 Ergebnisse von Betrieb A

Betrieb A ist ein mittelständisches Unternehmen mit 550 Mitarbeitern, wovon der überwiegende Teil männlich ist. 75% aller Mitarbeiter sind in Vollzeit beschäftigt und somit auf mindestens eine Mahlzeit am Arbeitsplatz angewiesen. Die übrigen 25% sind Teilzeitkräfte. Das durchschnittliche Alter liegt bei 45 Jahren.

Der Caterer hat in diesem Betrieb nur wenige Vorgaben in Bezug auf Gestaltung der Speisekarte, Gerichtauswahl oder einzelner Verkaufspreise zu beachten. Es gibt die Bedingung, ein sog. Stammessen zu 4,50 Euro pro Tag anzubieten. Daneben finden kulinarische Themenwochen statt, die von dem Küchenchef beziehungsweise dem Betriebsleiter frei gewählt werden können, wie z.B. "Asia-Woche" oder "Soul-Food". Eine weitere Vereinbarung ist der "Schnitzeltag" jeden Dienstag und der "Eintopf-Freitag", sowie ein tägliches vegetarisches Gericht.

6.1.1 Verteilung der Ampelfarben

Zur Einschätzung des Speisenangebots wurden die Rezepturen im Rahmen der hier durchgeführten Studie vom Monat September 2014 im Sinne von GAS bewertet. In der nachfolgenden Abbildung wurde die Verteilung der Ampelfarben für einen Monat dargestellt.

Der überwiegende Teil von 59% wird durch gelbe Gerichte bestimmt, was eine mittlere Wertigkeit des Mittagessens bedeutet. Rote Gerichte machen fast ein Drittel aus. Die grünen Gerichte erreichen hingegen nur einen geringen Anteil von 11%.

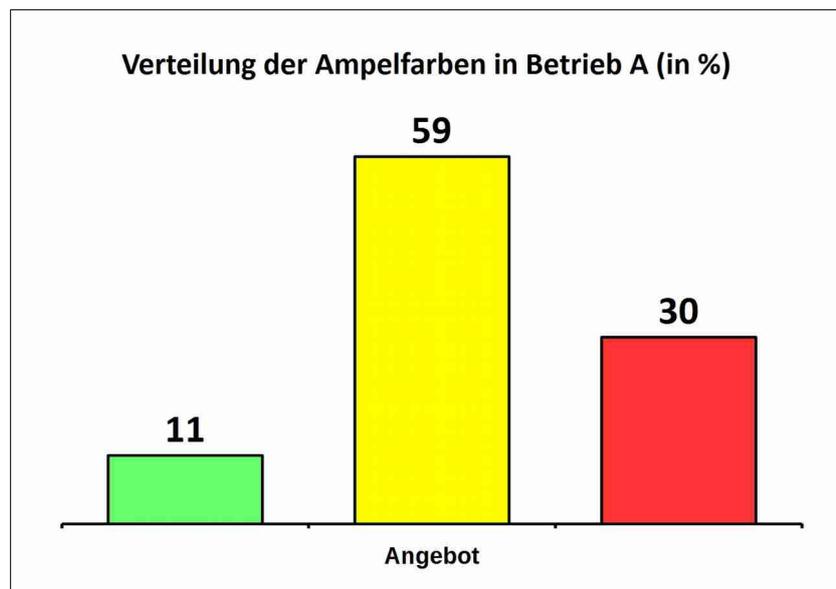


Abb. 6.1: Verteilung der Ampelfarben des Angebots in Betrieb A

In Kap. 5.2 wurde das System GAS beschrieben, das grundsätzlich rote und gelbe Gerichte zulässt. Sie sollten modifiziert werden, wo möglich und akzeptabel, um eine bessere Bewertung zu erzielen. Eine starke Veränderung ist nicht notwendig und auch oft nicht erwünscht. Moderate Veränderungen mit deutlichen Verbesserungen einzelner Rezepturen sind bei einer Vielzahl von Speisen durchführbar. Hierbei handelt es sich häufig nur um einfache, kleinere Modi-

fikationen. In den nachfolgenden Tabellen werden Beispiele hierfür gebracht, wobei auf die Abzugsmöglichkeit durch längeres Heißhalten verzichtet wurde.

Merlanfilet unter einer Erdnussskruste an gebratenen Nudeln mit Soße	Qualität (#0-4)	Abzug Garen (#0-4)	Abzug Fett (in%)	Abzug Zucker (in%)	Speise pro 100g	P-Menge (1=100)	Ergebnis /Port
Fisch, frittiert	3,00	4,00	1,0		1,30	1,50	1,95
Nudeln	2,00	3,00			1,10	1,50	1,65
Soße	2,00	1,00	5,0		1,40	0,80	1,12
					1,24	3,80	4,72

Tab. 6.1a: Ursprungsrezeptur des Merlanfilets

Merlanfilet unter einer Erdnussskruste an gekochten Gemüse mit Soße	Qualität (#0-4)	Abzug Garen (#0-4)	Abzug Fett (in%)	Abzug Zucker (in%)	Speise pro 100g	P-Menge (1=100)	Ergebnis /Port
Fisch, gebraten	3,00	3,00	1,0		2,00	1,50	3,00
Gemüse	4,00	1,00			3,90	1,50	5,85
Soße	2,00	1,00	5,0		1,40	0,80	1,12
					2,62	3,80	9,97

Tab. 6.1b: Nach Modifikation des Merlanfilets

Kommentar: Beim modifizierten Fischgericht wird Gemüse statt Nudeln gewählt und das Garverfahren des Fisches vom Frittieren zum Braten verändert. In diesem Fall war sogar ein Farbsprung von Rot nach Grün möglich. Im nächsten Beispiel geht es wieder um ein Fischgericht. Auch hier ist die Änderung wieder geringfügig. Das Garverfahren wird fettärmer gemacht.

Rotbarsch mit Gemüse und Reis	Qualität (#0-4)	Abzug Garen (#0-4)	Abzug Fett (in%)	Abzug Zucker (in%)	Speise pro 100g	P-Menge (1=100)	Ergebnis /Port
Reis	2,00	1,00			1,90	1,50	2,85
Butter	1,00	1,00	80,0		-7,10	0,10	-0,71
Gemüse	4,00	1,00			3,90	1,50	5,85
Fisch	3,00	3,00	1,0		2,00	1,50	3,00
					2,39	4,60	10,99

Tab. 6.2a: Ursprungsrezeptur für das Rotbarschgericht

Rotbarsch mit Gemüse und Reis	Qualität (#0-4)	Abzug Garen (#0-4)	Abzug Fett (in %)	Abzug Zucker (in %)	Speise pro 100g	P-Menge (1=100)	Ergebnis /Port
Reis	2,00	1,00			1,90	1,50	2,85
Butter	1,00	1,00	80,0		-7,10	0,10	-0,71
Gemüse	4,00	1,00			3,90	1,50	5,85
Fisch	3,00	2,00	1,0		2,50	1,50	3,75
					2,55	4,60	11,74

Tab. 6.2b: Nach Modifikation der Rotbarschrezeptur

Kommentar: Im Beispiel von Tab. 6.2b wurde lediglich das Garverfahren des Fisches geändert (Grillen statt Braten), womit die gelbe Bewertung eine grüne erreichte. Dass sich solche kleinen Änderungen so stark auswirken, hängt in diesem Fall zum einen mit der Ausgangsbewertung ab, die knapp vor grün stand. Ferner spielt auch die relativ große Portionsmenge eine Rolle. In der Summe wird aus dem gelben ein grünes Gericht. Die Fachkräfte in der Betriebsgastronomie sollten sich bemühen, mit weniger Fett zu garen, was in vielen Fällen eine Umstellung bedeutet. Doch dank der High-Tech-Geräte in modernen Großküchen sollte dies eigentlich kein unlösbares Problem sein. Selbst panierte Produkte können mit diesen Geräten mit wenig Fett gegart werden. Auch im nächsten Beispiel ist die Änderung nur gering.

Hähnchenbrust mit Broccoli und Mandelbällchen	Qualität (#0-4)	Abzug Garen (#0-4)	Abzug Fett (in %)	Abzug Zucker (in %)	Speise pro 100g	Port-Menge (1=100)	Ergebnis /Port
Hähnchenbrust	2,00	3,00	2,0		0,90	1,50	1,35
Sauce	2,00	1,00	5,0		1,40	0,80	1,12
Nüsse	3,00	1,00	50,0		-2,10	0,20	-0,42
Mandelbällchen	2,00	4,00	7,0		-0,30	1,20	-0,36
Broccoli	4,00	1,00			3,90	1,50	5,85
					1,45	5,20	7,54

Tab. 6.3a: Ursprungsrezeptur für Hähnchenbrust

Hähnchenbrust mit Broccoli und Mandelbällchen	Qualität (#0-4)	Abzug Garen (#0-4)	Abzug Fett (in %)	Abzug Zucker (in %)	Speise pro 100g	Port-Menge (1=100)	Ergebnis /Port
Hähnchenbrust	2,00	3,00	2,0		0,90	1,50	1,35
Sauce	2,00	1,00	5,0		1,40	0,80	1,12
Mandelbällchen	2,00	4,00	7,0		-0,30	1,20	-0,36
Broccoli	4,00	1,00			3,90	1,50	5,85
					1,59	5,00	7,96

Tab. 6.3b: Nach Modifikation der Rezeptur für Hähnchenbrust

Kommentar: Fettreiche Zutaten können die Ampelfarbe stark beeinflussen, wie z.B. Nüsse. Hohe Fettmengen reduzieren den Wert der Gerichte. Es ist daher oft wirkungsvoll, solche Zutaten durch fettarme zu ersetzen oder komplett wegzulassen. Wie in Tab. 6.3b zu sehen, ändert sich die Farbe durch Weglassen der Nüsse (20 g) um eine Stufe. Dies mag erstaunlich erscheinen, doch immerhin bringen die Nüsse 10 g Fett ein. Der Farbsprung ist auch darauf zurückzuführen, dass die Ursprungsrezeptur schon relativ nahe an der Farbgrenze lag.

6.1.2 Beliebtheit der Speisen

Auf der Grundlage der ausgewerteten Kassenberichte konnte eine Aussage über die Beliebtheit der einzelnen Speisen getroffen werden. Die Verkaufszahlen wurden den jeweiligen Speisen zugeordnet, um im Anschluss einen Durchschnittswert für jede der drei Farben ermitteln zu können. Die Auswertung wird in der nachfolgenden Abbildung veranschaulicht.

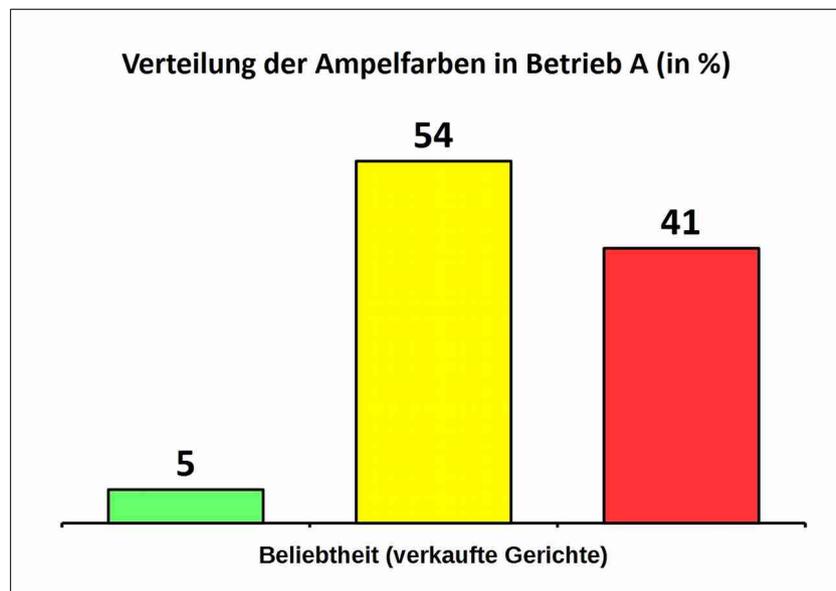


Abb. 6.2: Beliebtheit der Speisen in Betrieb A

Im Durchschnitt eines Monats wurden die gelben Gerichte mit über der Hälfte am häufigsten gewählt. Die roten Gerichte machen auch noch einen hohen Prozentsatz mit über 40% aus, während grüne Gerichte nur sehr selten gewählt wurden. Hierbei ist zu beachten, dass nur halb so viele rote Gerichte angeboten wurden wie gelbe. Das weist auf eine Beliebtheitstendenz bei roten Gerichte hin. Dies wird durch die Hitliste dieses Betriebs untermauert.

Hitliste von Betrieb A

1. Jägerschnitzel mit Pommes Frites und Gurkensalat
2. Currywurst mit Pommes Frites und Beilagensalat /Griechisches Hacksteak mit Tzatziki, Pommes Frites und Krautsalat
3. Cordon Bleu vom Hähnchen mit Kroketten und Marktgemüse
4. Hähnchenbrust Sezchuan mit Brokkoli und Mandelbällchen

Die beliebtesten Gerichte in Betrieb A sind ausschließlich mehr oder weniger fettreiche Klassiker und wurden daher meist mit Rot, manchmal mit Gelb, bewertet. Diese Gerichte dürften die Leistungsfähigkeit nach der Mittagspause voraussichtlich senken. Zudem lässt sich erkennen, dass die Hitliste ausschließlich aus fleischreichen Gerichten besteht, was sich mit dem hohen Männeranteil im Betrieb erklären lässt.

6.1.3 Zufriedenheit der Gäste

Um die Zufriedenheit der Gäste zu ermitteln wurde eine kleine Umfrage durchgeführt, bei der während der Mittagszeit 20 Gäste mit Hilfe eines kurzen Fragebogens interviewt wurden. Alle befragten Gäste nutzen seit über einem Jahr täglich das Kantinenangebot. Die Fragen bezogen sich auf die Entscheidungen der Gäste bei der Speisenauswahl und auf die Zufriedenheit bzgl. der angebotenen Gerichte.

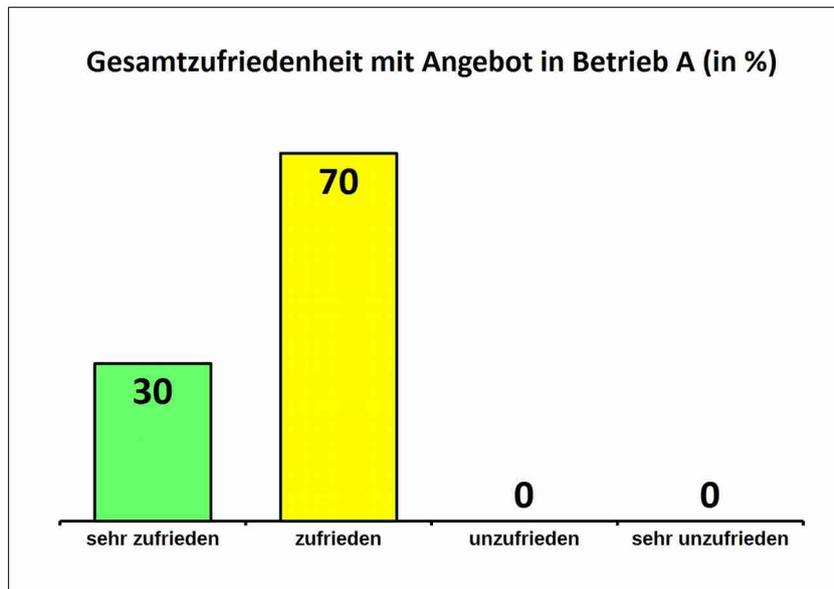


Abb. 6.3: Gesamt-Zufriedenheit mit Angebot in Betrieb A

Wie Abb. 6.3 zeigt, ist der Großteil der Befragten insgesamt sehr zufrieden oder zufrieden mit dem Angebot. Unzufrieden war niemand. Schaut man sich die einzelnen Kriterien an (Abb. 6.4), so sind bei den wichtigsten (Geschmack und Aussehen) gute Werte erzielt worden. Bei der Temperatur, der Portionsgröße sowie der Auswahl der Gerichte gab es eine stärkere Streuung bei den Meinungen. Die Zustimmung war hier jedenfalls weniger ausgeprägt.

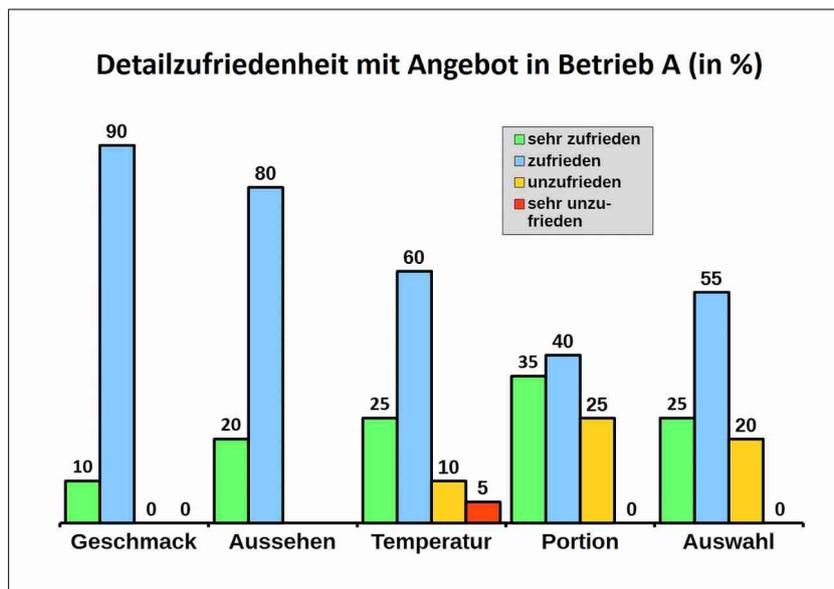


Abb. 6.4: Detail-Zufriedenheit mit dem Angebot in Betrieb A

Bei den Fragen nach den Kriterien für die Wahl eines Gerichtes (Abb. 6.5) lässt sich zusammenfassend sagen, dass bei allen Befragten der Preis sowie Geschmack und Aussehen wichtig bis sehr wichtig sind. Demgegenüber ist die Frage nach der Nährwertkennzeichnung nachrangig. Die Verträglichkeit der Speisen sowie der gesundheitliche Wert werden in ihrer Bedeutung vom Gast höher eingestuft. Dies wird in Abb. 6.5 veranschaulicht.

Um einen vergleichbaren Wert für die Zufriedenheit der Gäste zu erhalten, wurden die Antwortmöglichkeiten in ein Punktesystem übertragen bei dem "sehr zufrieden" mit 1 und "unzufrieden" mit 4 bewertet wurde. Aus der Summe aller Antworten, die sich auf das Angebot und die Qualität des Mittagessens beziehen, wurde somit eine durchschnittliche Kennzahl errechnet, die die allgemeine Zufriedenheit widerspiegeln soll. Diese Kennzahl liegt bei 2,2 und entspricht somit der im Fragebogen verwendeten Bezeichnung "zufrieden".

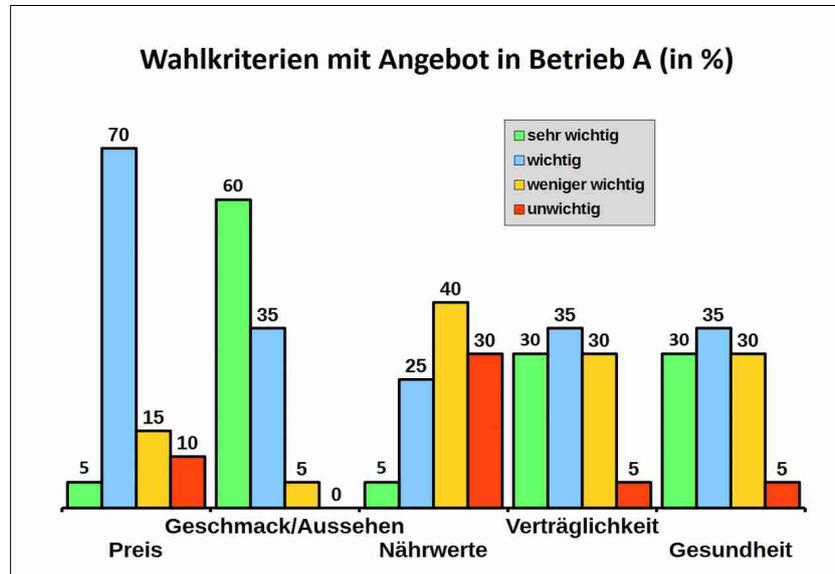


Abb. 6.5: Wahlkriterien beim Angebot in Betrieb A

6.1.4 Verdienstmöglichkeiten des Caterers

Um die Gesamteinnahmen von Betrieb A vorzustellen, wurden zunächst die realen Essenszahlen für den Monat September 2014 herangezogen. Des Weiteren wurden die Einnahmen nach den Ampelfarben differenziert und die Verkaufspreise mit Hilfe der Wareneinsatzkosten über einen pauschalen Aufschlag berechnet, der als Durchschnittswert beim Deutschen Institut für Gemeinschaftsgastronomie (DIG) ermittelt wurde⁴⁶. Aufgrund der betriebsspezifischen Verhältnisse, die einen Einfluss auf die Preisgestaltung haben, ist es problematisch, die Verkaufspreise sowie die Einnahmen der Betriebe direkt miteinander zu vergleichen. Deswegen wurde ein Verfahren gewählt, das für alle Betriebe in gleicher Weise angewendet werden kann. In der nachfolgenden Tabelle sind die Ergebnisse dieses Vorgehens für Betrieb A dargestellt.

Farbe	Essenszahl	VK=100% (€)	EK =61% (€)	Differenz (€)	Verpflegungstage	Ges-Einnahmen (€)	Einnahmen /100 ET (€)
Grün	142	1,72	1,05	0,67	22	2.097	2.093
Gelb	1.607	3,61	2,20	1,41	22	49.849	3.102
Rot	1.197	3,03	1,85	1,18	22	31.074	2.596
Summe	2.946					82.972	7.791
						grün:gelb:rot= 2:60:38/1:30:19	grün:gelb:rot= 21:43:36/2:4:3

Tab. 6.4: Einnahmen von Betrieb A ohne Subvention

46 Deutsches Institut für Gemeinschaftsgastronomie (DIG): Benchmark 2013. Ffm, Juni 2014. Persönl. Mitteilung von Herrn C. Feist.

Tab. 6.4 zeigt, dass der Caterer bei Betrieb A am meisten Umsatz mit gelben Gerichten erzielt, gefolgt von den roten Gerichten. Die Formel zur Ermittlung der Gesamteinnahmen lautet: "Essenszahl \times Differenz \times Verpflegungstage". Die grünen Gerichte sind dagegen wirtschaftlich nicht interessant, tragen sie doch nur zu 2% zu den Gesamteinnahmen bei. Es wäre daher nicht im Sinne der vom Caterer gewünschten Gewinnmaximierung, würde er die gelben und roten Umsatzbringer vernachlässigen und deren Anteil deutlich reduzieren.

Etwas anders sieht das Ergebnis aus, wenn die Einnahmen auf 100 Gäste bezogen werden und nicht auf die tatsächliche Gästezahl. Die Einnahmen werden nur durch die höhere Differenz aus EK und VK gebildet. Der EK bei grünen Gerichten ist etwa nur halb so hoch wie bei den anderen Gerichte-Kategorien. Aber auch hier ist der Unterschied von grünen zu den gelben und roten Gerichten deutlich. Es zeigt sich, dass sich mit den grünen Gerichten nicht so viel einnehmen lässt, nämlich nur etwa die Hälfte gegenüber den anderen Gerichten. Dies ist auch nicht anders zu erwarten, da die Einnahmen direkt proportional zu den EK sind. Es muss offen bleiben, inwieweit andere Faktoren zur Ermittlung des VK für die einzelnen Farben verwendet werden, so dass die Einnahmesituation verändert würde. In diesem Modell kann das nicht berücksichtigt werden.

Um eine Aussage über die Verdienstmöglichkeiten der Caterer durch das Subventionsmodell treffen zu können, wurde im nächsten Schritt eine vereinfachte Rechnung angewendet. Hierbei wurden die VK genauso mit Hilfe der WE über den pauschalen Aufschlag des DIG ermittelt. Die restlichen Daten, insbesondere die Essenszahlen, wurden von Betrieb A übernommen. Entscheidend sind nun die Subventionen für die einzelnen Farben, die einheitlich für alle drei Betriebe definiert wurden. Hierbei werden grüne Gerichte am höchsten, nämlich mit 5 Euro pro Gericht, subventioniert, gelbe immerhin noch mit 2,50 Euro und rote Gerichte gar nicht. Tab. 6.5 zeigt für Betrieb A, welche Einnahmen bei diesem Subventionsmodell, differenziert nach Farben, erzielt werden könnten.

Farbe	Essenszahl	Subvention (€)	VK=100% (€)	EK =61% (€)	Differenz VK-EK	Subvention +Differenz	Verpflegungstage	Ges-Einnahmen (€)	Einnahmen/ 100 ET
Grün	142	5,00	1,72	1,05	0,67	5,67	22	17.713	12.474
Gelb	1.607	2,50	3,61	2,20	1,41	3,91	22	138.234	8.602
Rot	1.197	0,00	3,03	1,85	1,18	1,18	22	31.074	2.596
Summe	2.946							186.977	23.672
								grün:gelb:rot= 9:74:17/1:8:2	grün:gelb:rot= 53:36:11/5:3:1

Tab. 6.5: Subventionsmodell von Betrieb A

Tab. 6.5 gibt die Gesamteinnahmen des Caterers wieder, bezogen auf die Ampelfarben der Gerichte. Für die Ermittlung der Gesamteinnahmen wurde die Formel: "Essenszahl \times (Subvention + Differenz) \times Verpflegungstage" benutzt. Es zeigt sich, dass bei den Gesamteinnahmen die grünen Gerichte eine deutliche Verbesserung erreicht haben, da sie nun einen Anteil von 9% gegenüber 2% bei der nicht subventionierten Variante aufweisen. Die Gesamteinnahmen für grüne Gerichte liegen mithin fast fünfmal höher als früher.

Noch deutlicher fällt das Ergebnis aus, wenn man wieder die Einnahmen bezogen auf 100 Gäste betrachtet. Hier erreichen die grünen Gerichte nun den höchsten Wert, und zwar mit über der Hälfte, während die gelben Gerichte nur auf etwa ein Drittel der Einnahmen kommen und

die roten Gerichte mit 11% völlig unattraktiv sind. Anders ausgedrückt sind die grünen Gerichte fünfmal so wirtschaftlich wie die roten Gerichte. Diese Einnahmesituation dürfte den Caterer motivieren, möglichst viele gesunde und hochwertige Speisen zu verkaufen.

6.2 Ergebnisse von Betrieb B

Betrieb B ist ein mittelständisches Unternehmen mit rund 500 Mitarbeitern. Die Belegschaft besteht zur Hälfte aus Männern und Frauen. Es arbeiten 80% in Vollzeit-Anstellung, der Rest als Teilzeitbeschäftigte. Somit ist der überwiegende Teil der Mitarbeiter auf ein attraktives Kantinenangebot angewiesen. Zudem arbeitet dieses Unternehmen nicht im Schichtbetrieb. Daraus lässt sich schließen, dass sich die Nutzung der Kantine auf die Mittagszeit konzentriert. Das Durchschnittsalter der Belegschaft beträgt ca. 38 Jahre. Diese Altersstruktur entspricht dem Großteil der Belegschaften in privaten Unternehmen.

Laut statistischen Erhebungen aus dem Jahr 2010 sind die Mitarbeiter in privaten Unternehmen im Mittel jünger als im öffentlichen Dienst und auch jünger als das Durchschnittsalter der Gesamtbevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland, welches bei 40-55 Jahren liegt⁴⁷. Für die Kantinengestaltung gibt es hier einige Vorgaben von Seiten des Kunden, also Auftraggebers. Diese bestehen darin, dass mindestens ein Gericht für 2,67 Euro angeboten werden muss und insgesamt kein Gericht mehr als 5,20 Euro kosten darf.

Diese erste Bedingung des Niedrigpreises wurde bei Betrieb B mit einem Festpreis für die Kategorie "Raffiniert & Günstig" umgesetzt. Insgesamt gibt es fünf verschiedene Hauptgerichte, die in Kategorien mit den Namen: "Beständige Küche aus der Region Europas" - "Work-Life-Balance" - "Die Weltküche zu Gast in Hamburg" - "Raffiniert & Günstig" und "Vegetarisch" eingeteilt sind. Die Preise für die anderen Kategorien wechseln täglich zwischen 3,00 Euro und 5,20 Euro.

6.2.1 Verteilung der Ampelfarben im Angebot

Um eine Einschätzung der Qualität der Speisenpläne zu erhalten, wurde auf dieselbe Weise vorgegangen wie bei Betrieb A. Mit Hilfe des GAS-Systems wurden die Rezepturen bewertet und in die drei Ampelfarben eingeteilt, was die nächste Abbildung zeigt.

Fast zwei Drittel aller Hauptgerichte des Speisenplans liegt im gelben Bereich. Die prozentuale Verteilung der Gerichte zeigt eine ähnliche Gewichtung wie bei Betrieb A. Die grünen Gerichte nehmen einen geringen Teil von 10% ein. Die roten Gerichte, die auch bei Betrieb B den überwiegenden Teil der Hitliste bilden, machen ein Viertel des Angebots aus. Dies ist mehr als das doppelte der grünen Gerichte. Der Gast hat bei einer solchen Farb-Verteilung und der Tatsache, dass fünf Gerichte am Tag angeboten werden, nicht die Möglichkeit, täglich ein grünes Gericht auszusuchen. Nahezu unmöglich ist es, zwischen zwei grünen Gerichten zu wählen.

⁴⁷ Stierle J, Antonio V: Handbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement, Unternehmenserfolg durch Gesundheits- und Leistungscontrolling. Schäfer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2014

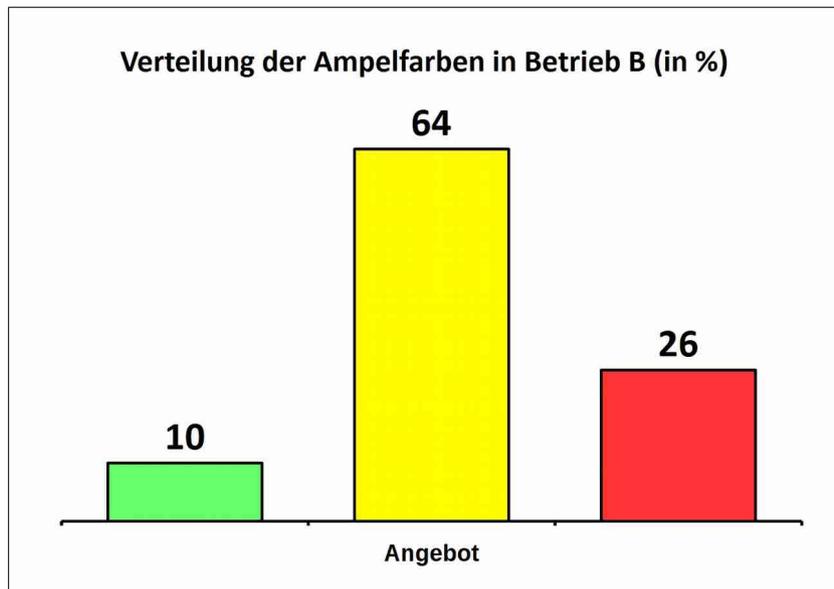


Abb. 6.6: Verteilung der Ampelfarben im Angebot von Betrieb B

Bei Betrieb B ist es üblich, pro Tag ein vegetarisches Gericht anzubieten. Daraus ergibt sich ein prozentualer Anteil von 10% im gesamten Angebotsmonat September. Aufgrund der Tatsache, dass ein vegetarisches Gericht meist einen hohen Gemüseanteil besitzt, ist die Farbverteilung in dieser Kategorie meist besser als bei fleischhaltigen Speisen. In der nachstehenden Graphik wird die Farbverteilung der verkauften vegetarischen und nicht vegetarischen Gerichte dargestellt.

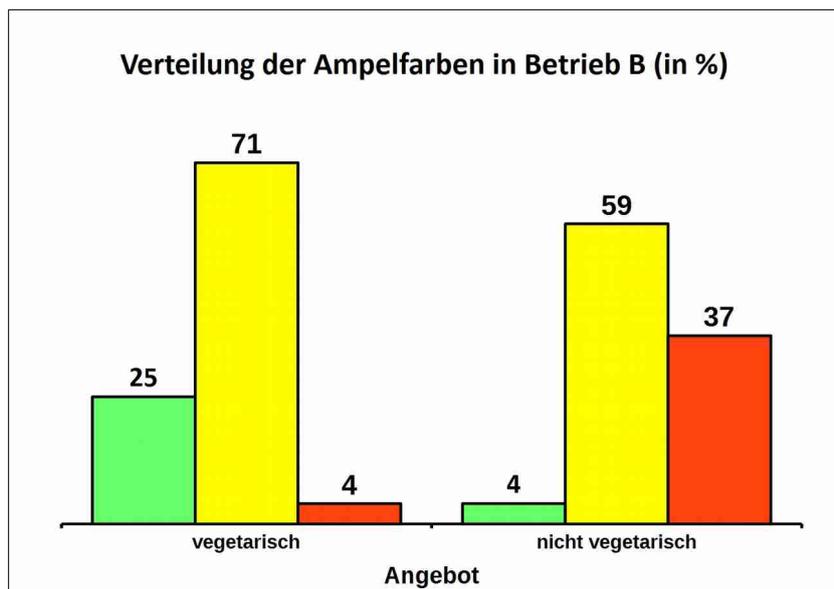


Abb. 6.7: Farbverteilung vegetarischer/nicht vegetarischer Gerichte von Betrieb B

Bei der Aufteilung in vegetarisch und nicht vegetarische Speisen zeigt sich, dass der Anteil grüner Gerichte bei den vegetarischen Gerichten deutlich höher liegt gegenüber dem Durchschnittswert. Nun befinden sich ein Viertel aller Gerichte im grünen Bereich, 71% im gelben und nur 4% im roten. Die Verhältnisse bei den nicht vegetarischen Gerichte sind fast umge-

kehrt: Hier werden nur 4% grüne Gerichte verkauft, während der gelbe Anteil mit 59% ähnlich ist, dafür liegt aber der rote Anteil mit 37% fast zehnmal so hoch.

Mit diesem Ergebnis ist eine neue Argumentation für Aktionstage möglich, z.B. für einen Veggi-Tag in der Woche. Aber nicht nur die Gesundheit könnte mit einem eingeschränkten Fleischkonsum verbessert werden. Auch das Thema der Ökologie liefert hier aussagekräftige Argumente. Die Erzeugung von tierischen LM macht rund drei Viertel der landwirtschaftlichen Emissionen in Europa aus. Vor allem die Rinderhaltung weist ein großes Treibhauspotenzial auf. Mit dem Verzicht auf Fleisch ließen sich also sowohl die Gesundheit als auch die Umweltbelastung positiv beeinflussen.

Viele Gerichte könnten mit nur wenigen Modifikationen zu einer besseren Ampelfarbe verändert werden. Diese Möglichkeit soll - wie bereits in Betrieb A gezeigt - durch das nachstehende Rezeptbeispiele verdeutlicht werden, das in zwei Optimierungsschritten um zwei Ampelfarben verbessert werden kann, ohne die Praxis dabei zu vernachlässigen. Es werden nur die Speisen eines Tellergerichts berücksichtigt, also ohne Salate oder Desserts.

Schnitzel, paniert, gebraten mit grünen Bohnen und Speck (1)	Qualität (#0-4)	Abzug Garen (#0-4)	Abzug Fett (in %)	Abzug Zucker (in %)	Abzug Heißhalten (h)	Speise pro 100g	Port-Menge (1=100)	Ergebnis pro Port
Schweinefleisch, pan.	2,00	4,00	10,0	0,0		-0,60	1,50	-0,90
Pommes frites	3,00	4,00	0,0	0,0		1,40	2,00	2,80
Grüne Bohnen	4,00	1,00	0,0	0,0		3,90	1,50	5,85
Speck	1,00	1,00	82,0	0,0		-7,30	0,20	-1,46
					Summe:	1,21	5,20	6,29

Tab. 6.6: Ursprungsrezeptur eines Schnitzelgerichts

In der Ausgangsrezeptur wird ein paniertes Schnitzel gebraten. Die übrigen Speisen sind auch fettreich, aber durchaus üblich. Die Pommes frites sind sehr beliebt und werden hier normal in der Friteuse zubereitet. Die grünen Bohnen bekommen oft noch ein kleines Speckmännelchen zur Geschmacksaufwertung. Heraus kommt ein GAS-Wert, der plausiblerweise als Rot einzustufen ist.

Bei der ersten Optimierung wurde nur eine einzige Änderung vorgenommen: Auf das Speckmännelchen wurde verzichtet. Die Änderung ist durch die grau hinterlegten Felder in der nächsten Tabelle zu erkennen. Wie sich zeigt, wurde der GAS-Wert deutlich verbessert. Das Gericht hat mit der Zahl 1,55 gerade noch eine gelbe Gesamtbewertung erreicht.

Schnitzel, paniert, gebraten mit grünen Bohnen (2)	Qualität (#0-4)	Abzug Garen (#0-4)	Abzug Fett (in %)	Abzug Zucker (in %)	Abzug Heißhalten (h)	Speise pro 100g	Port-Menge (1=100)	Ergebnis pro Port
Schweinefleisch, pan.	2,00	4,00	10,0	0,0		-0,60	1,50	-0,90
Pommes frites	3,00	4,00	0,0	0,0		1,40	2,00	2,80
Grüne Bohnen	4,00	1,00	0,0	0,0		3,90	1,50	5,85
					Summe:	1,55	5,00	7,75

Tab. 6.7: Rezeptur nach der ersten Optimierung des Schnitzelgerichts

In einer zweiten Optimierung ging es darum, v.a. weitere Fettquellen zu beseitigen. Daher wurde das Schnitzel im Heißluftdämpfer gegart. Hierbei wird nur wenig Fett benötigt. Statt Pommes frites werden gedämpfte Kartoffeln statt Pommes frites verwendet. Damit kann noch einmal eine deutliche Steigerung des GAS-Wertes erzielt werden. Dieses Gericht liegt nun knapp über 2,5 und ist somit als grün einzustufen. Die nächste Tabelle zeigt das endoptimierte Gericht sowie die Änderungen.

Schnitzel, gegrillt mit grünen Bohnen (3)	Qualität (#0-4)	Abzug Garen (#0-4)	Abzug Fett (in %)	Abzug Zucker (in %)	Abzug Heißhalten (h)	Speise pro 100g	Port-Menge (1=100)	Ergebnis pro Port
Schweinefleisch	2,00	2,00	10,0	0,0		0,60	1,50	0,90
Kartoffeln	3,00	1,00	0,0	0,0		2,90	2,00	5,80
Grüne Bohnen	4,00	1,00	0,0	0,0		3,90	1,50	5,85
					Summe:	2,51	5,00	12,55

Tab. 6.8: Rezeptur nach der zweiten Optimierung des Schnitzels

Wie sich zeigt, ist die Portionsmenge aller Gerichte fast gleich. Schaut man sich die Änderungen der Rezepturen noch einmal genauer an, so wird keine als extrem oder unrealisierbar zu charakterisieren sein. Soll die Optimierung nur gemäßigt ausfallen, um den weniger gesundheitsbewussten Gästen entgegenzukommen, könnte das Gericht in der Variante 2 (gelb) angeboten werden, wobei sogar normale Pommes frites in der Friteuse inbegriffen wären. Allerdings ist es daher nur knapp über dem roten Bereich angesiedelt.

Mit dieser zweiten Optimierungsserie sollten die Änderungsmöglichkeiten sowie deren Auswirkungen auf die Bewertung mit GAS noch einmal verdeutlicht werden. Stärkere Änderungen machen sich naturgemäß noch deutlicher bemerkbar. Auf eine erneute Darstellung der Modifikationen bei Betrieb C wird verzichtet.

6.2.2 Beliebtheit der Speisen

Um eine Aussage über die Beliebtheit der Speisen treffen zu können, wurden die Verkaufszahlen aus den Kassenberichten ausgewertet. Die Verkaufszahlen der einzelnen Farben wurden für einen Monat addiert und durch die Summe aller verkauften Gerichte geteilt. Die nachfolgende Abbildung zeigt, welche Speisen prozentual am häufigsten verkauft werden.

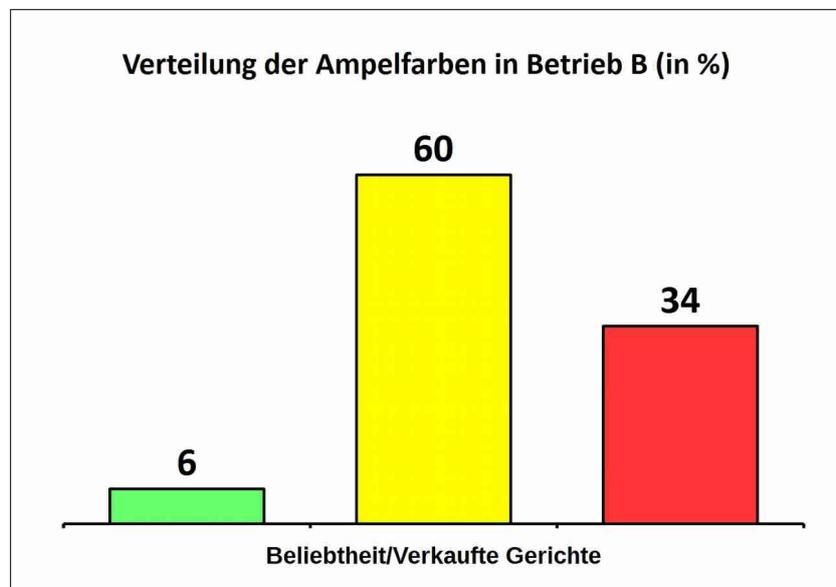


Abb. 6.8: Beliebtheit der Speisen von Betrieb B

Gelbe Speisen bestimmen mit 60% die Speisenpläne auch bei Betrieb B. Die Auswahl bei dieser Ampelfarbe ist am größten. Daher ist es naheliegend, dass auch die meisten Speisen in diesem Bereich verkauft werden. Rote Gerichte kommen seltener vor, sind jedoch meist sehr beliebt. Sie werden zu 34% gewählt, wohingegen die grünen Gerichte fast schon zu vernachlässi-

gen sind, mit einem prozentualen Anteil von 6%. Die nächste Abbildung zeigt die Veranschaulichung der Beliebtheit der Speisen in Betrieb B. Nachfolgend die Hitliste von Betrieb B.

Hitliste von Betrieb B

1. Hamburger zum Selberbelegen, dazu Pommes Frites
2. Currywurst mit Pommes Frites
3. Hähnchenbrust auf Basilikumsauce, Karottengemüse und Tomatenreis/Cordon Bleu mit Erbsen und Möhren dazu Westernkartoffeln
4. Griechisches Hacksteak mit Oliven-Hirtenkäsekruste, Tomatengemüse und Kartoffelgratin

Auch diese Hitliste der Speisen zeigt, dass die roten Gerichte wie Hamburger oder Currywurst nach wie vor an der Spitze der Beliebtheit stehen. Keines dieser Gerichte ist ein vegetarisches. Auch hier lässt sich ein ähnliches Bild wie bei Betrieb A feststellen, wobei es auf Platz drei eine Ausnahme gibt. Das Gericht "Hähnchenbrust auf Basilikumsauce" wurde im Monat September genauso häufig verkauft wie "Cordon Bleu" und liegt mit 2,4 im guten gelben Bereich der GAS-Bewertung.

6.2.3 Zufriedenheit der Gäste

In Betrieb B wird jährlich eine Meinungsumfrage mit der Fragestellung: "Wie zufrieden sind die Gäste mit dem Mitarbeiterrestaurant?" durchgeführt. In den letzten drei Jahren gab es einen stetigen Aufwärtstrend bei der allgemeinen Zufriedenheit. Die Fragen bestehen aus vier Blöcken, jeweils mit mehreren Unterfragen, die jeweils zu einem Durchschnittswert (Kennzahl) zusammengefasst wurden: Formale Qualitätskriterien (Temperatur, Portionsgröße, Präsentation, Auswahlmöglichkeiten), Service, sensorische Speisenqualität und Preis-Leistungsverhältnis. Diese Mittelwerte sowie der Gesamtdurchschnitt sind in Abb. 6.9 dargestellt⁴⁸.

Bei der letzten Umfrage im Jahr 2013 lag der Durchschnittswert aller beantworteten Fragen bei 1,98. Bei dieser Einteilung entspricht die Zahl 1,98 der Bewertung "zufrieden". In Betrieb B durften keine Interviews geführt werden, daher gibt es keine weiteren Einschätzungen zu der Frage, wie dieser positive Trend zustande kommt. Insgesamt lässt sich aber feststellen, dass die Gäste sowohl mit dem Angebot, als auch mit dem Service sowie der Speisenqualität zufrieden waren und es daher keine Anregungen zur Verbesserung gab.

48 Anonymus: Meinungsumfrage in allen drei Betriebsrestaurants der Studie im Jahr 2013. Mitteilung des Betreibers

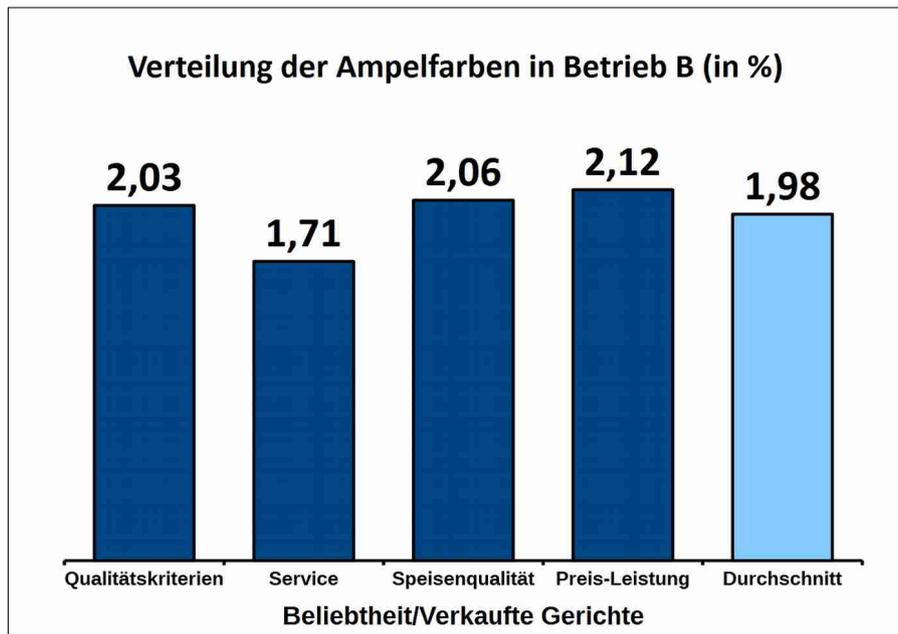


Abb. 6.9: Meinungsumfrage in allen Mitarbeiterrestaurants

6.2.4 Verdienstmöglichkeiten des Caterers

Um die Verdienstmöglichkeiten des Caterers mit und ohne Subvention zu ermitteln, wurde genauso vorgegangen, wie dies bereits für Betrieb A in Kap. 6.1.4 beschrieben wurde. Das heißt, dass die Verkaufspreise über einen pauschalen Aufschlag aus den Einkaufspreisen ermittelt wurden. In der nachfolgenden Tabelle wird zunächst der Verdienst von Betrieb B ohne Subvention dargestellt.

Farbe	Essenszahl	VK=100% (€)	EK =61% (€)	Differenz	Verpflegungstage	Gesamt-Einnahmen (€)	Einnahmen /100 ET (€)
Grün	249	3,15	1,92	1,23	22	6.738	2.706
Gelb	2.330	3,18	1,94	1,24	22	63.562	2.728
Rot	1.297	3,08	1,88	1,20	22	34.240	2.640
Summe	3.876					104.539	8.074
						grün:gelb:rot= 6:61:33/1:10:5	grün:gelb:rot= 1:1:1

Tab. 6.9: Verdienst des Caterers in Betrieb B ohne Subvention

Die Wareneinsatzkosten (EK) waren bei allen Farbkategorien nahezu identisch - und somit auch die schematisch berechneten Verkaufspreise (VK). Hier entschieden die Verkaufszahlen über die Höhe des Umsatzes des Caterers. Die Formel zur Ermittlung der Gesamteinnahmen lautet: "Essenszahl × Differenz × Verpflegungstage". Da die grünen Gerichte nur einen geringen Teil des Gesamtangebots ausmachten und auch zu einem geringeren Anteil verkauft wurden, kann der Caterer nur einen kleinen Teil seiner Einnahmen aus dieser Kategorie beziehen. Die am häufigsten angebotenen gelben Gerichte konnten einen zehnmal so großen Umsatz erzielen wie die grünen. Wegen der großen Beliebtheit der roten Gerichte konnten fünfmal so viele verkauft werden wie grüne. Bezogen auf 100 Gäste sind die Verdienstmöglichkeiten nahezu gleich, weil die EK bzw. VK gleich sind. Subventionen spielen hier noch keine Rolle.

In der nächsten Tabelle wurden nun die jeweiligen Subventionen für die Farben Grün und Gelb hinzugefügt. Die Subventionshöhe wurden aus Gründen der Vergleichbarkeit von den Zahlen aus Betrieb A übernommen. Sie sind beispielhaft gewählt.

Farbe	Essenszahl	Subvention (€)	VK=100% (€)	EK=61% (€)	Differenz VK-EK	Subvention +Differenz	Verpflegungstage	Gesamt-Einnahmen (€)	Einnahmen /100 ET (€)
Grün	249	5,00	3,15	1,92	1,23	6,23	22	34.128	13.706
Gelb	2.330	2,50	3,18	1,94	1,24	3,74	22	191.712	8.228
Rot	1.297	0,00	3,08	1,88	1,20	1,20	22	34.240	2.640
Summe	3.876							260.080	24.574
								grün:gelb:rot= 13:74:13/1:6:1	grün:gelb:rot= 56:33:11/5:3:1

Tab. 6.10: Verdienstmöglichkeiten in Betrieb B mit beispielhafter Subvention

Aufgrund der hinzugefügten Subventionen verändern sich nun die Verdienstmöglichkeiten des Caterers zu Gunsten der grünen Gerichte dramatisch, so dass ein monetärer Anreiz entsteht, grüne Gerichte vermehrt zu verkaufen. Dies sollte also eine Angebotsanpassung in Richtung Grün zur Folge haben. Die ermittelten Einnahmen basieren wiederum auf den alten Zahlen, die bei einer Übernahme des Subventionsmodells in Richtung Grün verändert werden dürften. Für die Ermittlung der Gesamteinnahmen wurde hier wieder die Formel: "Essenzahl × (Subvention + Differenz) × Verpflegungstage" benutzt. Die Gesamteinnahmen zeigen, dass der Caterer mit grünen Gerichten nun den gleichen Verdienst erzielen kann wie mit den beliebten roten Speisen, obwohl diese fünfmal so häufig verkauft wurden. Die Kategorie Gelb erzielt nach wie vor die höchsten Einnahmen, weil davon die meisten Gerichte verkauft wurden und noch zusätzlich die Subvention gezahlt wird. Im Vergleich zu den Zahlen ohne Subvention ist die Gesamteinnahme bei den gelben Gerichten etwa dreimal so hoch.

Wie auch bei Betrieb A zeigt der Bezug auf 100 Gäste, dass das größte Einnahmepotenzial bei den grünen Gerichten liegt.

6.3 Ergebnisse von Betrieb C (Modellbetrieb)

Dieses Unternehmen wurde als Modellbetrieb gewählt, da er seit August 2014 mit dem hier untersuchten Subventionsmodell arbeitet und somit Daten liefert, die in dieser Arbeit mit konventionell arbeitenden Kantinen verglichen werden. Es handelt sich um ein mittelständisches Unternehmen mit 659 Mitarbeitern. Anders als bei den anderen beiden Betrieben besteht hier der überwiegende Teil der Belegschaft aus Frauen. Zwei Drittel der Mitarbeiter sind in Vollzeitbeschäftigung. Das Durchschnittsalter dieses Betriebs liegt jedoch bei 51 Jahren und ist somit höher als in den bisher vorgestellten Unternehmen.

Es gibt einige Vorgaben für den Verkaufspreis der Speisen. Jeden Tag muss ein grünes Gericht zu 3,60 Euro angeboten werden. Diese günstigen Gerichte müssen zweimal in der Woche als vegetarisches und einmal als Fischgericht auf dem Speisenplan stehen. Auf diese Weise lässt sich die Attraktivität der grünen Gerichte allein durch den Preis erhöhen. Gelbe und rote Gerichte besitzen keinerlei Preisvorgabe, bis auf die Einschränkung, dass sie nicht unter dem Verkaufspreis des günstigen, grünen Gerichts von 3,60 Euro liegen dürfen.

Weitere Vorgaben bestehen in der Speisenauswahl. Es muss täglich ein vegetarisches Gericht vorhanden sein, ebenso wie ein tägliches Hauptmenü mit frischem Gemüse. Zudem muss es mindestens einmal in der Woche Fisch geben. Des Weiteren sind Vollkornprodukte zu verwenden. Diese müssen laut Vorgaben mindestens zweimal wöchentlich in die Menüs als Beilage mit eingeplant werden. Außerdem wurden Aktionstage eingeführt wie z.B. der "Veggi-Day". Hier werden jeden Donnerstag ausschließlich fleisch- und fischlose Gerichte angeboten. Eine zusätzliche Regelmäßigkeit im Speisenplan besteht auf freiwilliger Basis und beinhaltet die wöchentliche Currywurst, die ebenso wie im Betrieb B jeden Freitag zur Auswahl steht.

6.3.1 Verteilung der Ampelfarben

Die Rezepturen werden vor der Zubereitung von einem diplomierten Oecotrophologen kontrolliert und nach evtl. Korrekturen freigegeben. Zudem gibt es Testessen und Audits, die das Einhalten der Vorgehensweise im Sinne von GAS absichern sollen. Die unten stehende Abbildung zeigt die Verteilung der Ampelfarben, also welche Farbe am häufigsten angeboten wird.

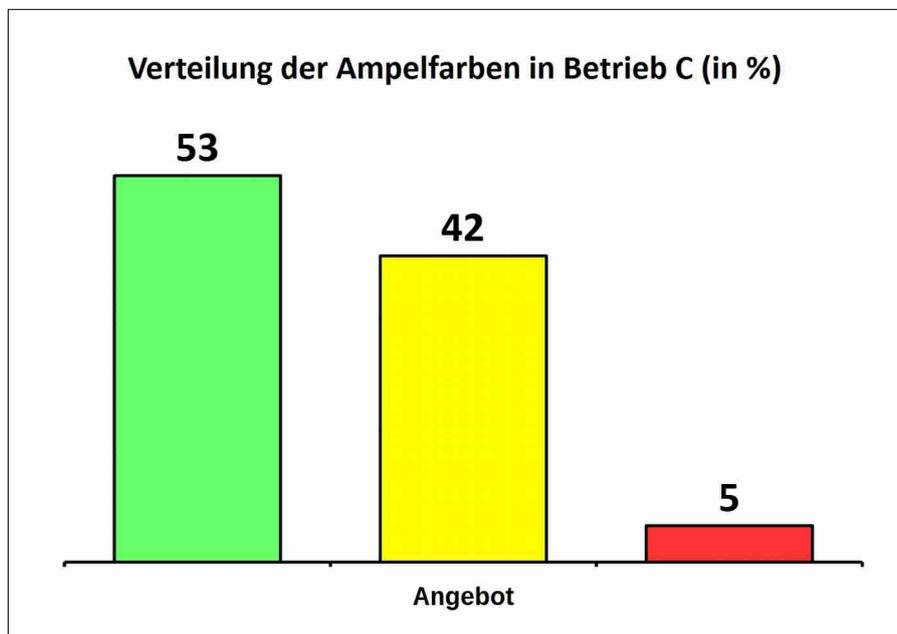


Abb. 6.10 Verteilung der Ampelfarben des Angebots in Betrieb C

Der Unterschied zu den beiden anderen Betrieben ist frappant. Über die Hälfte aller angebotenen Gerichte liegt im grünen Bereich. Auf diese Weise hat der Gast die Möglichkeit, aus mehreren grünen Gerichten täglich zu wählen. Der Anteil der angebotenen roten Gerichte liegt nur bei 5%, der gelbe Anteil liegt dazwischen. Um dies zu veranschaulichen, zeigt die nachfolgende Abbildung die Verteilung der Farben in der 37. KW.

6. Ergebnisse

08.09.2014 – 12.09.2014

●	Bärlauchsuppe mit Lachsstreifen	0,90€	●	Tafelspitzbrühe mit Gemüsestreifen	0,80 €	●	Allgäuer Käsesuppe	0,90 €
●	Tafelspitz mit Meerrettich, Wurzelgemüse und Salzkartoffeln	4,50 €	●	Honighähnchen mit buntem Gemüse, dazu Tomatenreis	3,90 €	●	Thüringer Bratwurst mit Jus, Kartoffelpüree und Rahmwirsing	4,20 €
●	Spaghetti Bolognese mit Salat	4,10 €	●	Garnelenspieß mit Vollkornnudeln und Gemüsepfanne	4,80 €	●	Schinkenvollkornnude In mit Tomatensauce, Reibekäse und Lauchgemüse	3,60 €
●	Artischocken- Pfanne	3,60 €	●	Kartoffel- Karotten- Lauch- Auflauf mit Rosmarinsauce	3,60 €	●	Tofu- Curry mit Reis	3,90 €
●	Thaisuppe mit Reis und Sprossen	0,70 €	●	Spargelcremesuppe	0,80 €			
●	Paprika- Kartoffelgulasch	3,60 €	●	Gegrilltes Putensteak auf Spitzkohl a la creme mit Mandelkroketten	4,80 €			
●	Vegetarische Quiche Lorraine mit Sauerrahm und Salat	4,20 €	●	Wokpfanne mit Fischfilet, Asiagemüse und Wildreis	3,60 €			
●	Glasierte Kokos- Möhren mit Sprossen und Eiernudeln, dazu Currysauce	3,90 €	●	Erbseintopf	3,90 €			

Abb. 6.11: Speisenplan der 37. KW in Betrieb C

6.3.2 Beliebtheit der Speisen

Auf der Grundlage der ausgewerteten Kassenberichte konnte eine Bewertung der Beliebtheit der einzelnen Speisen ermittelt werden. Die Auswertung der Daten wurde in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

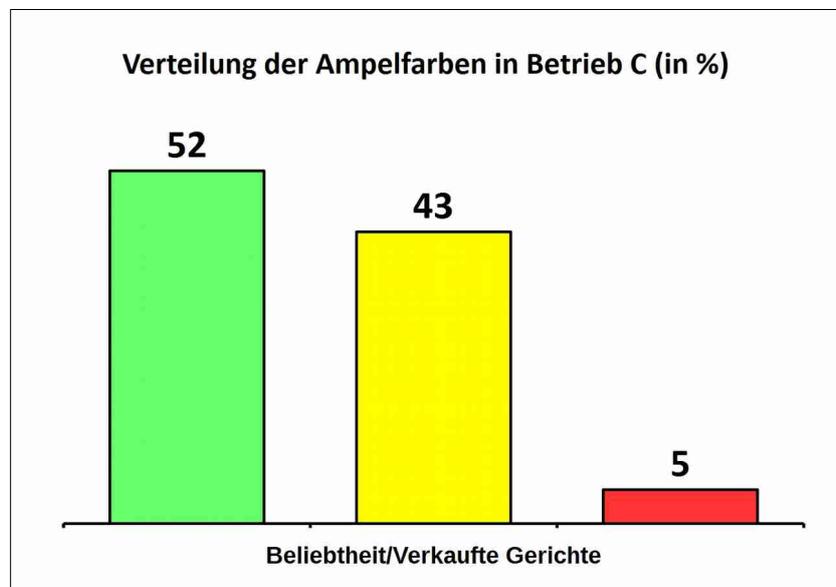


Abb. 6.12: Beliebtheit der Speisen in Betrieb C

Die grünen Speisen, die prozentual auch den größten Anteil des Sortiments ausmachen, wurden am häufigsten gewählt. Die Verkaufszahlen sind fast identisch mit dem Angebot. Die roten Gerichte wurden hingegen deutlich weniger verkauft. Jedoch ist auch hier zu berücksichtigen, dass entsprechend wenige rote Speisen angeboten wurden. Dies bedeutet, dass der Arbeitgeber durch das Speisenangebot Einfluss auf das Auswahlverhalten seiner Mitarbeiter nehmen kann. Eine solche künstliche Verknappung von ansonsten beliebten Speisen funktioniert allerdings nur, wenn das gesunde Angebot auch angenommen wird. Daher ist die Frage interessant, ob sich die Beliebtheit der grünen Gerichte auch in der Hitliste niederschlägt.

Hitliste von Betrieb C

1. Spaghetti Bolognese mit Salat
2. Honighähnchen mit buntem Gemüse, dazu Tomatenreis
3. Spieße vom Huhn mit Erdnusssauce, Wildreis und Lauch
4. Putenbruststeak vom Grill, Basilikumsauce mit Gemüsepfanne und Pommes
5. Kartoffelfrikadelle auf Pilzragout mit Kräuterquark

Hier lässt sich ein anderes Bild als bei den Betrieben A und B zeichnen, obwohl auch im Betrieb C ein rotes Gericht die Hitliste anführt. Mit einer Bewertung von 1,48 liegt dieses Gericht (Spaghetti Bolognese) nahe an der gelben Bewertung, die bei 1,5 beginnt. Die anderen drei Speisen der Hitliste haben die Farbe gelb und eine Speise ist sogar mit grün zu bewerten. Bemerkenswert ist, dass alle gelben Gerichte im oberen gelben Bereich der GAS-Bewertung liegen, sind also fast als grün einzustufen. Zudem lässt sich erkennen, dass die Hitliste nicht nur aus fleischreichen Gerichten besteht. Die Fleischgerichte bestehen im Übrigen meist aus Geflügel und sind daher i.d.R. fettärmer als andere Gerichte auf Fleischbasis. Kartoffelfrikadelle auf Platz fünf ist ein vegetarisches Gericht, was sich evtl. mit dem hohen Frauenanteil in der Betrieb erklären lässt.

6.3.3 Zufriedenheit der Gäste

Die Zufriedenheit der Gäste wurde mit einer Umfrage ermittelt, an der 57 Gäste teilnahmen. Zunächst wurde die Gesamtzufriedenheit erfragt. Das Ergebnis zeigt die nächste Abbildung. Es zeigte sich, dass 90% der befragten Gäste seit über einem Jahr das Mittagsangebot der Kantine nutzen, wovon 70% dort jeden Tag essen. Auf die Zusatzfrage, ob sich das Mittagsangebot im letzten Jahr verbessert oder verschlechtert hat, antworteten 95% der Gäste "verbessert" oder "eher verbessert", was eine deutliche Tendenz zum Positiven zeigt. Außerdem hat sich auch das Preis-/Leistungsverhältnis im letzten Jahr nach Meinung von 67% "verbessert" und "eher verbessert".

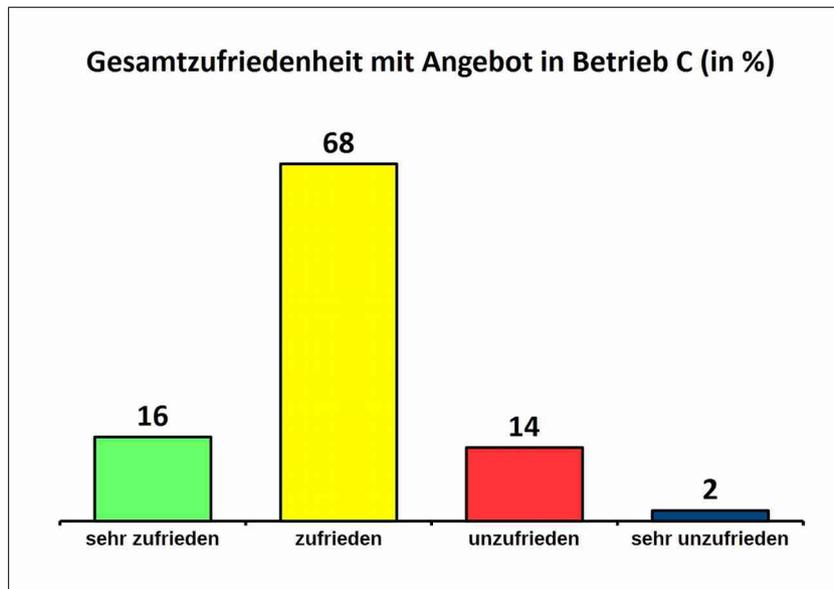


Abb. 6.13: Gesamtzufriedenheit mit dem Angebot in Betrieb C

Die Abfrage im Detail erbrachte Hinweise auf die Einschätzung der Gäste bzgl. Geschmack, Aussehen und Temperatur der Gerichte. Die Ergebnisse zeigt die nächste Abbildung.

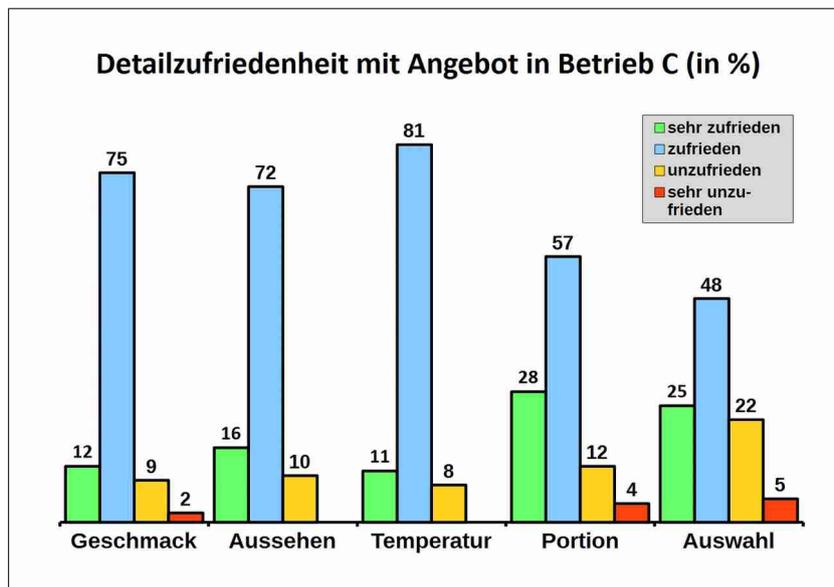


Abb. 6.14 Detailzufriedenheit mit dem Angebot in Betrieb C

Bei den Kriterien "Geschmack", "Aussehen" und "Temperatur" der Speisen ist eine sehr hohe Zufriedenheit erkennbar, da ca. 90% der Befragten die Bewertung "sehr zufrieden" oder "zufrieden" abgegeben haben. Bei der Portionsgröße sowie der Auswahlmöglichkeiten der Speisen gab es eine stärkere Streuung bei den Meinungen, wobei aber auch die positiven Bewertungen dominierten. Nachfolgend wird auf die Ergebnisse bei der Befragung nach den Wahlkriterien eingegangen, die in der nächsten Abbildung dargestellt sind.

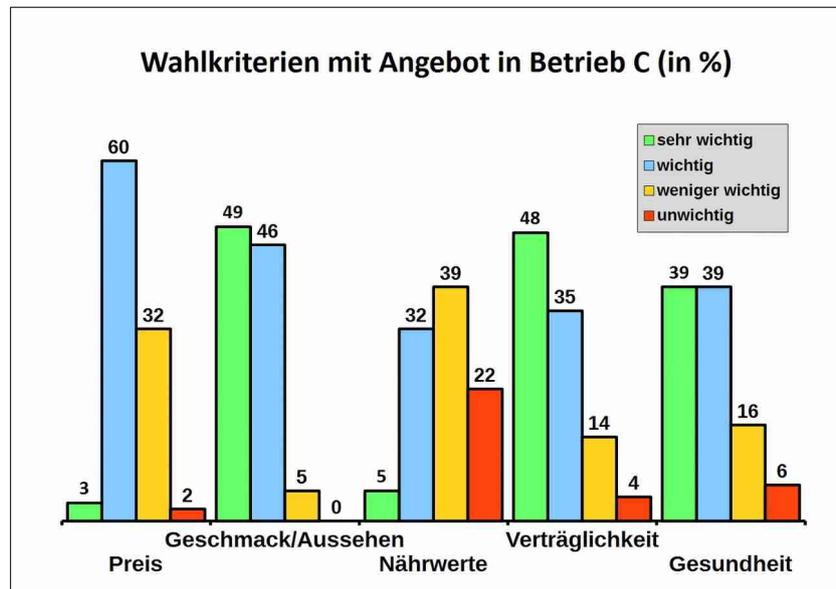


Abb. 6.15: Kriterien für die Wahl der Speisen in Betrieb C

Der Preis spielt natürlich immer eine "wichtige" Rolle (60%). Interessant ist hier, dass nur für wenige der Befragten der Preis "sehr wichtig" ist. Diese Bewertungskategorie wird hingegen stärker bei den Qualitätsmerkmalen der Gerichte vergeben, wie Geschmack/Aussehen, Verträglichkeit und Gesundheit, was für eine höhere Wertschätzung des Essens bei den Befragten spricht. Zusammen mit der Bewertung "wichtig" erreichen diese genannten Kriterien in Abb. 6.15 etwa 80-90%. Demgegenüber ist die zahlenmäßige Nährwertkennzeichnung den meisten deutlich weniger wichtig, bei einem Viertel sogar völlig unwichtig. Etwas besser sieht es bei der Frage zur Ampelkennzeichnung aus, deren Einschätzung durch die Befragten nachfolgend dargestellt wird.

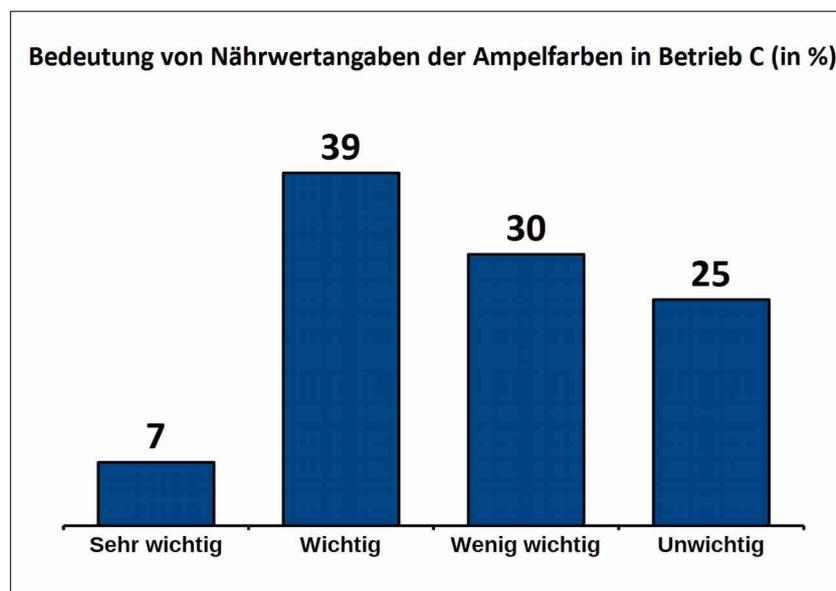


Abb. 6.16: Bedeutung der Nährwertangaben als Ampelfarbe in Betrieb C

Fast die Hälfte der Befragten (46%) findet eine Angabe der Nährwerte als Ampelfarbe "sehr wichtig" oder "wichtig". Jedoch muss hierbei beachtet werden, dass die Ampelkennzeichnung im Betrieb C noch nicht ausführlich erklärt worden war. Es wurde lediglich eine Mail mit Infor-

mationen über die Bedeutung von GAS an die Mitarbeiter geschickt, sonst nichts. Wären die Gäste besser aufgeklärt, könnte auch mit einem stärkeren Interesse gerechnet werden. Hier ist also mit Sicherheit noch Luft nach oben.

Aus der Summe aller Antworten, die sich auf das Angebot und die Qualität des Mittagessens beziehen, wurde eine durchschnittliche Kennzahl errechnet, die die allgemeine Zufriedenheit widerspiegelt. Sie ist als Schulnote zu verstehen und liegt bei 1,99. Dieser Wert entspricht der im Fragebogen verwendeten Bezeichnung "zufrieden". Die Kennzahlen der Umfragen seit 2012 liegen zwischen 1,7 und 2,7, mit Tendenz zu einer besseren Bewertung. Die Fragen früherer Umfragen wurden zu ähnlichen Kriterien wie in der aktuellen Umfrage gestellt, so dass die Kennzahlen vergleichbar sind. Somit liegt die Gesamtzufriedenheit der aktuellen Umfrage von Betrieb C mit der Kennzahl "2" im günstigen Bereich aller Umfragen.

6.3.4 Verdienstmöglichkeiten des Caterers

Um die Verdienstmöglichkeiten des Caterers mit und ohne Subvention zu ermitteln, wurde genauso vorgegangen, wie für die Betriebe A und B beschrieben, wobei in diesem Fall auf die Variante ohne Subvention verzichtet wird. In der nachfolgenden Tabelle wird der Verdienst von Betrieb C mit Subvention dargestellt.

Farbe	Essenszahl	Subvention (€)	VK=100% (€)	EK =61% (€)	Differenz	Subvention +Differenz	Verpflegungstage	Gesamt-Einnahmen (€)	Einnahmen /100 ET (€)
Grün	1.579	5,00	3,31	2,02	1,29	6,29	22	218.502	13.837
Gelb	1.323	2,50	3,31	2,02	1,29	3,79	22	110.312	8.338
Rot	168	0,00	3,16	1,93	1,23	1,23	22	4.546	2.706
Summe	3.070							333.360	24.881
								grün:gelb:rot= 66:33:1	grün:gelb:rot= 56:33:11/5:3:1

Tab. 6.11: Subventionsmodell in Betrieb C

Die Tab. 6.11 zeigt modellhaft die Gesamteinnahmen des Caterers sowie die Anteile der Farben. Für die Ermittlung der Gesamteinnahmen wurde wieder die Formel: "Essenszahl × (Subvention + Differenz) × Verpflegungstage" benutzt. Dem Caterer ist es in Betrieb C gelungen, wesentlich mehr grüne Gerichte anzubieten und zu verkaufen. Aufgrund der hohen Subvention für grüne Gerichte und der großen Essenszahl wurde bei Betrieb C die meisten Einnahmen mit diesen Gerichten erzielt. Ähnlich hoch waren die Essenszahlen bei den gelben Gerichten, die jedoch aufgrund der nur halb so hohen Subvention entsprechend weniger Einnahmen erzielten. Rote Gerichte wurden hingegen ganz wenig angeboten und verkauft. Deshalb und aufgrund der fehlenden Subvention lagen die Einnahmen aus diesen Gerichten bei nur 1% der Gesamteinnahmen. Die Einnahmen pro 100 ET zeigen wieder bei grünen Gerichten die höchste Wirtschaftlichkeit.

In den nächsten Tabellen werden die Einnahmen für vegetarische und nichtvegetarische Gerichte dargestellt.

6. Ergebnisse

Farbe	Essenszahl	Subvention (€)	VK=100% (€)	EK =61% (€)	Differenz	Subvention +Differenz	Verpflegungstage	Gesamt-Einnahmen (€)	Einnahmen /100 ET
Grün	878	5,00	2,97	1,81	1,16	6,16	22	118.987	13.552
Gelb	348	2,50	2,80	1,71	1,09	3,59	22	27.485	7.898
Rot	0	0,00	0,00	0	0	0,00	22	0	0
Summe	1.226							146.472	21.450
								grün:gelb:rot= 81:19:0	grün:gelb:rot= 63:37:0

Tab. 6.12: Einnahmen mit vegetarischen Gerichten in Betrieb C

Bei der Betrachtung der vegetarischen Gerichte zeigt sich, dass nur grüne und gelbe vegetarische Gerichte verkauft wurden, die grünen mehr als doppelt so viel wie die gelben. Entsprechend deutlich fallen die Einnahmeverteilungen aus. Von den Gesamteinnahmen entfallen über 80% auf grüne Gerichte. Der Bezug auf 100 ET zeigt auch hier, dass mit grünen Gerichten am meisten Geld zu verdienen ist, in diesem Fall über 70% mehr als bei gelben. Die nächste Tabelle zeigt die Einnahme-Verhältnisse bei den nichtvegetarischen Gerichten.

Farbe	Essenszahl	Subvention (€)	VK=100% (€)	EK =61% (€)	Differenz	Subvention +Differenz	Verpflegungstage	Gesamt-Einnahmen (€)	Einnahmen /100 ET
Grün	701	5,00	3,77	2,3	1,47	6,47	22	99.780	14.254
Gelb	975	2,50	3,59	2,19	1,40	3,90	22	83.655	8.580
Rot	168	0,00	3,16	1,93	1,23	1,23	22	4.546	2.705
Summe	1.844							187.981	25.539
								grün:gelb:rot= 53:45:2/27:22:1	grün:gelb:rot= 56:33:11/5:3:1

Tab. 6.13: Einnahmen mit nichtvegetarischen Gerichten in Betrieb C

Bei nichtvegetarischen Gerichten werden am meisten gelbe Gerichte verkauft, ca. 40% mehr als grüne. Dennoch können mit grünen Gerichten, dank der höheren Subvention, immer noch die höchsten Gesamteinnahmen für den Caterer erzielt werden. Die Einnahmen der roten Gerichte liegen bei den nichtvegetarischen Gerichten hingegen bei verschwindenden 2%.

Der Blick auf die Einnahmen bei gleicher Gästezahl zeigt, dass die grünen Gerichte zwei Drittel mehr Einnahmen als gelbe generieren können und fünfmal so viele wie rote. Hier sind die Unterschiede nicht ganz so groß wie bei den vegetarischen Gerichten, aber immer noch deutlich genug, um eine starke Motivation bei den Caterern auszulösen, auch fleischhaltige Gerichte möglichst grün zu gestalten und im Verkauf zu fördern.

7. Vergleich der Daten

In diesem Kapitel geht es um die Gegenüberstellung der zuvor gesammelten Daten. Hiermit soll eine Aussage über die Auswirkung des Subventionsmodells auf die Speisenqualität und die Akzeptanz gemacht werden. Die Betriebe A und B sind die Vergleichsbetriebe, die das Subventionsmodell nicht anwenden, während der Betrieb C der Modellbetrieb ist, bei dem die Auswirkung des Subventionsmodell zu untersuchen ist.

Die nachfolgende Abb. 7.1 zeigt sehr anschaulich, dass es dem Beispielbetrieb gelungen ist, seinen Speisenplan so umzustellen, dass der überwiegende Teil der angebotenen Hauptgerichte grün einzustufen ist. Die Rezepturen wurden so optimiert, dass sogar nur ein Anteil von 5% roter Gerichte im Repertoire vorkommt. Im Vergleich zu den anderen Betrieben ist dies ein Rückgang auf ein Sechstel.

7.1 Verteilung der Ampelfarben im Angebot

Zunächst wird untersucht, wie sich das Angebot verändert hat. Nur wenn ein entsprechendes Angebot besteht, kann auch das Verhalten geändert werden. Zumindest hat das Angebot auf die Auswahl einen starken Einfluss.

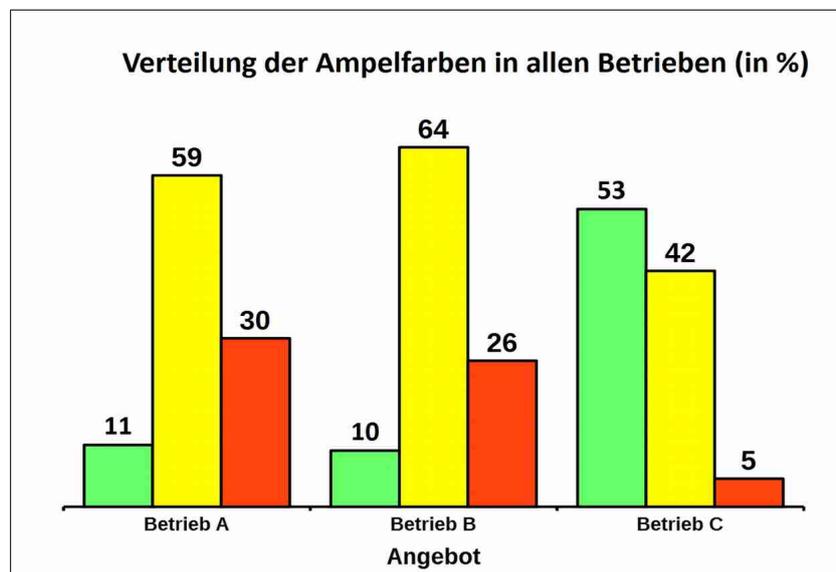


Abb. 7.1: Verteilung der Ampelfarben im Angebot aller Betriebe

Die nachfolgende Grafik zeigt den durchschnittlichen Ampelwert (GAS-Zahl). Wenngleich die durchschnittliche GAS-Zahl bei allen Betrieben im gelben Bereich liegt, so weisen die Zahlen doch deutliche Unterschiede auf. Der Modellbetrieb (Betrieb C) erzielt mit 2,38 den höchsten Wert, der sehr nahe an einem grünen Wert liegt (ab 2,5). Die Vergleichsbetriebe erreichen hingegen nur GAS-Werte von <2 , was eine klare Tendenz zu Rot bedeutet ($<1,5$).

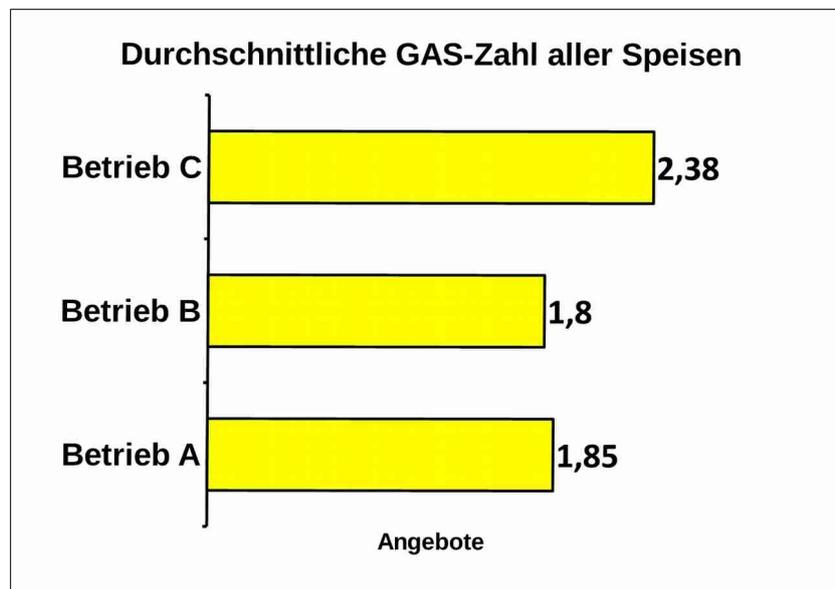


Abb. 7.2: Durchschnittliche GAS-Zahl aller Speisen im Angebot

Eine Besonderheit beim Modellbetrieb liegt in der Art der Zubereitung einzelner Gerichte. So wurde in diesem Betrieb nicht grundsätzlich jedes rote Gericht vom Speisenplan gestrichen, sondern teilweise modifiziert. Auf diese Weise ist es dem Küchenteam möglich, ebenso wie in den anderen beiden Betrieben, z.B. die beliebte Currywurst anzubieten, aber mit einer gelben Rezeptur. Diese oft nur kleinen Veränderung im Sinne des Gesundheitsanspruchs einzelner Rezepturen sind bei einer Vielzahl der Speisen anwendbar und wurden in Kap. 6.1.1 und 6.2.1 beispielhaft dargestellt.

7.2 Verteilung der Ampelfarben im Verkauf

Hier geht es um die Beliebtheit der Gerichte, was an den Verkaufszahlen. Die nächste Abbildung zeigt die Verteilung der Ampelfarben in weitgehender Übereinstimmung mit der Situation beim Angebot. Bei den Vergleichsbetrieben A und B ist der Anteil der verkauften grünen Gerichte gegenüber dem Angebot halbiert worden - auf niedrigem Niveau. Im Modellbetrieb sind die Zahlen für das Angebot und den Verkauf weitgehend identisch. Hier liegen die grünen Gerichte klar an der Spitze. Im Verhältnis zu den Vergleichsbetrieben wurden fast zehnmal so viele grüne Gerichte verkauft. Diese Verhältnisse spiegeln sich auch in den Hitlisten wider, die beim Modellbetrieb aus überwiegend gelben, mit einer starken Tendenz zu grünen Gerichten bestehen. Die Vergleichsbetriebe weisen hingegen die klassischen roten Gerichte als Renner auf. Die durchschnittlichen GAS-Werten für die verkauften Gerichte in allen Betrieben ähneln den Werten für das Angebot und werden nachfolgend dargestellt. Für sie gilt im Wesentlichen das unter Kap. 7.1 Gesagte. Im Unterschied zum Angebot sind die Durchschnittswerte der Betriebe A und B etwas schlechter und liegen nun nahe der Grenze zu Rot.

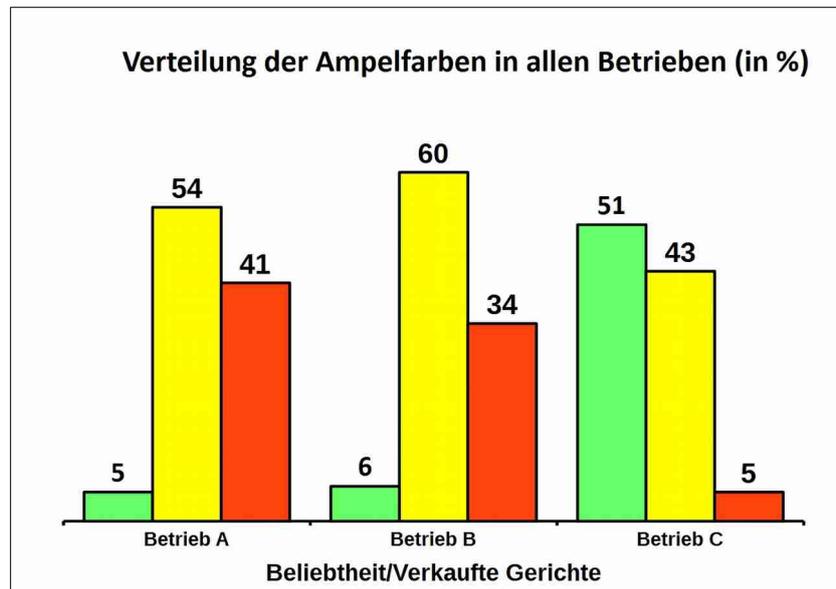


Abb. 7.3: Verteilung der Ampelfarben im Verkauf

Die nachfolgende Grafik zeigt wieder den durchschnittlichen Ampelwert (GAS-Zahl), diesmal bezüglich der verkauften Gerichte. Sie ist fast identisch mit dem Wert für das Angebot.

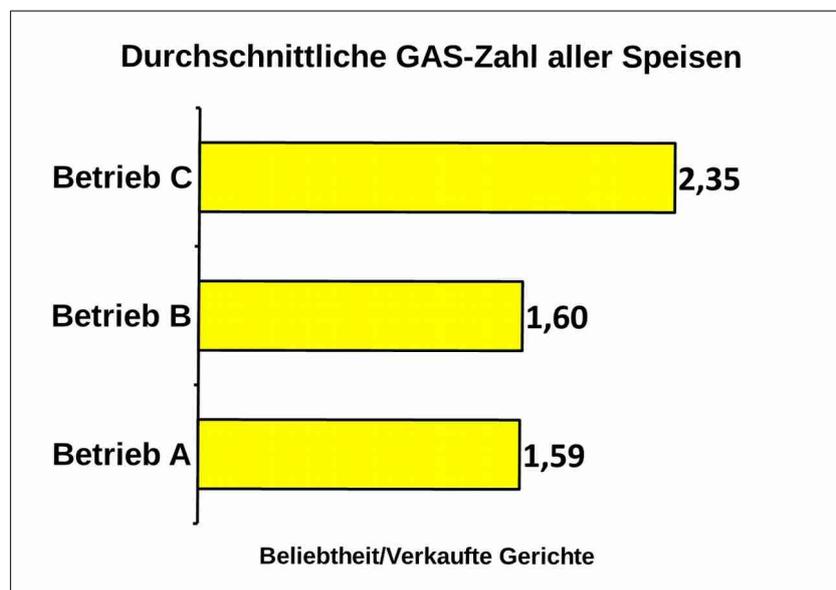


Abb. 7.4: GAS-Wert über alle verkauften Gerichte in den Betrieben

7.3 Zufriedenheit der Gäste und Auslastung der Betriebe

Es reicht nicht, ein gesundes Angebot zu unterbreiten, es muss auch vom Gast angenommen werden. Dies ist zunächst an der Ampelverteilung der verkauften Gerichte zu erkennen, was im letzten Kapitel dargestellt wurde. Um aber nicht nur einen indirekten, sondern auch einen direkten Aufschluss über die Akzeptanz des Angebots zu erhalten, wurde die Fragebogen-Aktion durchgeführt. Hiermit kann gezeigt werden, wie sehr der Gast mit dem Speisenangebot im Allgemeinen und im Einzelnen zufrieden ist. Ein weiterer Aufschluss ist zu erhalten, wenn man sich die Auslastung ansieht, d.h. die Essensbeteiligung. Wäre den Gästen das Essen zu "gesundheitslastig" und zu wenig attraktiv, würde sich das zum einen bei der Zufriedenheits-

abfrage, zum anderen auch bei der Essensbeteiligung bemerkbar machen. Die Gäste würden "mit den Füßen" abstimmen.

7.3.1 Zufriedenheitskennzahlen

Zunächst soll die Zufriedenheit verglichen werden, was über die Kennzahlen verdeutlicht werden kann. Sie geben die Zufriedenheit über alle Kriterien mit einem einzigen Wert an. Wie diese Zahlen in der nächsten Abbildung zeigen, gibt es keine nennenswerten Unterschiede.

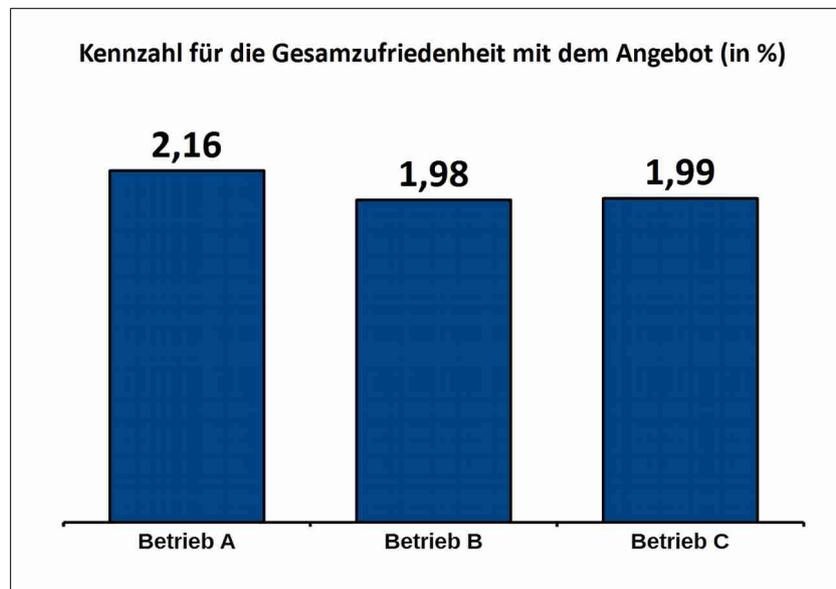


Abb. 7.5: Zufriedenheit der Gäste im Vergleich aller Betriebe

Die allgemeine Zufriedenheit mit dem Caterer, der ja alle drei Betriebe bewirtschaftet, ist bei den untersuchten Betrieben offensichtlich hoch. Die Kennzahl von ca. 2 bedeutet, dass die Befragten "zufrieden" sind, was eine überdurchschnittliche Bewertung darstellt.

7.3.2 Auslastungsgrade

Ein weiterer Hinweis zur Zufriedenheit der Gäste könnte die Auslastung des Mitarbeiterrestaurants sein. Diese lässt sich in den untersuchten Betrieben jedoch nur mit Einschränkungen vergleichen. Ein Grund ist das unterschiedliche Verhältnis von Teil- und Vollzeitkräften. Ob eine Teilzeitkraft das Mittagsangebot trotz verkürzter Arbeitszeiten nutzt, ist durch die vorhandenen Daten nicht zu erkennen. Es wird davon ausgegangen, dass ausschließlich die Vollzeitkräfte das Mittagsangebot wahrnehmen.

Ein weiterer Grund für Unterschiede in der Auslastung eines Betriebsrestaurants wird in aller Regel das Ambiente des Restaurants sein. Fühlen sich die Gäste dort wohl, so dass sie schon allein deshalb ins Restaurant gehen, ist die Auslastung entsprechend hoch. Andere Gründe sind in der gastronomischen Umgebung des Betriebsrestaurants zu sehen. Wer seinen Betrieb in der Innenstadt hat, muss mit starken Konkurrenzangeboten rechnen, d.h. die Auslastung ist dadurch eher reduziert, bei sonst gleichen Verhältnissen. Hier kann es also Unterschiede geben, auf die ein Caterer nur wenig Einfluss hat. Bei der Auslastung handelt es sich somit um einen Faktor, bei dem das Essen selbst, also die Qualität des Angebots, möglicherweise nur eine

untergeordnete Rolle spielt. Daher ist der Auslastungsgrad nur ein grober Hinweis auf die Akzeptanz des Speisenangebots.

Die Auslastungen in den verschiedenen Betrieben zeigt die nächste Abbildung.

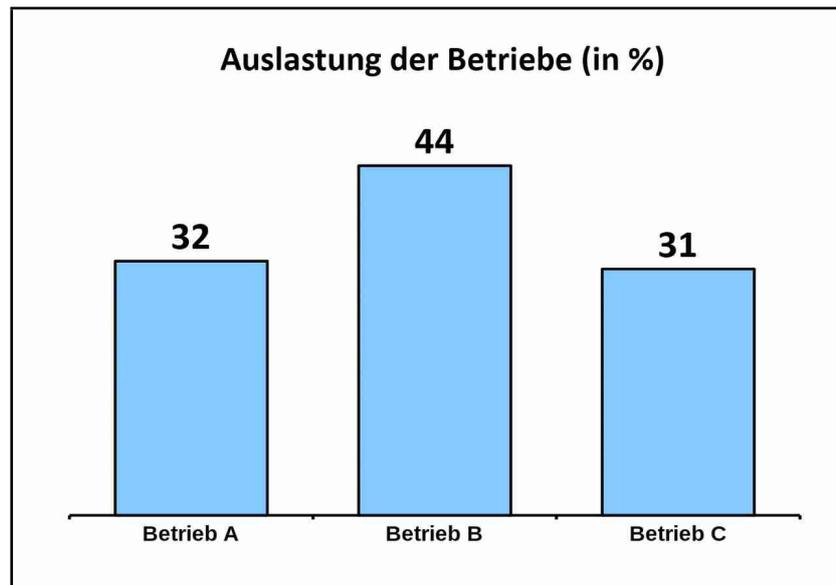


Abb. 7.6: Auslastung der Betriebe ohne Teilzeitkräfte

Wie Abb. 7.6 zeigt, haben Betrieb A und C eine nahezu identische Auslastung, wohingegen Betrieb B mehr Gäste zur Mittagszeit verbuchen kann.

In einer Studie⁴⁹ wurde die Auslastung in der Betriebsgastronomie untersucht. Es wurde festgestellt, dass die Zahl der Gastronomiebesuche stetig steigt und heute i.D. bei 28% liegt. Diese Zahl ist fast identisch mit den Auslastungszahlen von Betrieb A und C.

Hier ist zu beachten, dass die Auslastung immer mit sog. Kassenfrequenzen und nicht nur mit Hauptgängen bzw. Tellergerichten, wie im Modellbetrieb, errechnet wird. Würden Gastronomiebesuche zugrundegelegt, wie üblich, lägen die Prozentzahlen der hier untersuchten Betriebe mit Sicherheit höher. Die Prozentzahlen würden auch schon steigen, wenn alle anderen Verkäufe wie Salat-Teller, Desserts oder Suppen berücksichtigt würden. Somit lässt sich feststellen, dass alle drei Betriebsrestaurants gute Auslastungen haben, die bei einem erweiterten Maßstab über dem Durchschnitt liegen.

7.4 Verdienstmöglichkeiten des Caterers

Wie schon in den Kapiteln 6.1.4 und 6.2.4 beschrieben, wurde eine modellhafte Darstellung gewählt, um eine vergleichbare Basis für die Verdienstmöglichkeiten des Caterers zu erhalten. Es wurde davon ausgegangen, dass die beiden Vergleichsbetriebe nach dem gleichen Ansatz subventioniert werden wie beim hier untersuchten Subventionsmodell. Die Subvention wird farbbezogen verteilt, wobei jedes grüne Gericht mit 5 Euro subventioniert wird, jedes gelbe mit 2,50 Euro und rote Gerichte erhalten keine Subvention.

⁴⁹ Schmid B: Studie: Betriebsgastronomie verschenkt Umsätze. gv-praxis, 4.2015. www.cafe-future.net/news/pages/showNewsletter.php?id=32628&utm_source=Newsletter&utm_medium=Newsletter%3E,Zit.2015-04-10

Um die Betriebe A und B mit dem Modellbetrieb C zu vergleichen, wurden zwei Kalkulationen für die Vergleichsbetriebe durchgeführt.

- Im ersten Kalkulationsansatz wurden die realen Essenszahlen und die pauschalierten Verkaufspreise zugrundegelegt, woraus sich die Gesamteinnahmen ergeben. Aus Vergleichsbarkeitsgründen wurde dieser Betrag auf 100 ET heruntergerechnet.
- Im zweiten Ansatz wurde unterstellt, dass die Betriebe die gleichen Subventionen erhalten wie der Modellbetrieb (s.o.). Die Essenszahlen bleiben unverändert. Die Gesamteinnahmen müssen nun höher liegen. Auch hier wurde wieder der Betrag pro 100 ET ermittelt.

Die Beträge beider Betriebe mit Subvention werden dann mit dem Betrag für den Modellbetrieb verglichen. Für den Modellbetrieb wurden auch die Einnahmen ohne Subvention zu Vergleichszwecken ermittelt.

Betrieb A-1 (ohne Subvention)

Farbe	Essenszahl	VK=100% (€)	EK =61% (€)	Differenz (€)	Verpflegungstage	Ges-Einnahmen (€)	Einnahmen /100 ET (€)
Grün	142	1,72	1,05	0,67	22	2.097	2.093
Gelb	1.607	3,61	2,20	1,41	22	49.849	3.102
Rot	1.197	3,03	1,85	1,18	22	31.074	2.596
Summe	2.946				Gesamt:	82.972	7.791

Tab. 7.1: Pauschalierter Verdienst mit realen Essenszahlen in Betrieb A (ohne Subvention)

Betrieb A-2 (mit Subvention)

Farbe	Essenszahl	Subvention (€)	VK=100% (€)	EK =61% (€)	Subvention +Differenz	Verpflegungstage	Ges-Einnahmen (€)	Einnahmen /100 ET (€)
Grün	142	5,00	1,72	1,05	5,67	22	17.713	12.474
Gelb	1.607	2,50	3,61	2,20	3,91	22	138.234	8.602
Rot	1.197	0,00	3,03	1,85	1,18	22	31.074	2.596
Summe	2.946					Gesamt:	186.977	23.672

Tab. 7.2: Pauschalierter Verdienst mit realen Essenszahlen in Betrieb A (mit Subvention)

Betrieb B-1 (ohne Subvention)

Farbe	Essenszahl	VK=100% (€)	EK =61% (€)	Differenz	Verpflegungstage	Ges-Einnahmen (€)	Einnahmen /100 ET (€)
Grün	249	3,15	1,92	1,23	22	6.738	2.706
Gelb	2.330	3,18	1,94	1,24	22	63.562	2.728
Rot	1.297	3,08	1,88	1,20	22	34.240	2.640
Summe	3.876				Gesamt:	104.539	8.074

Tab. 7.3: Pauschalierter Verdienst mit realen Essenszahlen in Betrieb B (ohne Subvention)

Betrieb B-2 (mit Subvention)

Farbe	Essenszahl	Subvention (€)	VK=100% (€)	EK=61% (€)	Subvention +Differenz	Verpflegungstage	Ges-Einnahmen (€)	Einnahmen /100 ET (€)
Grün	249	5,00	3,15	1,92	6,23	22	34.128	13.706
Gelb	2.330	2,50	3,18	1,94	3,74	22	191.712	8.228
Rot	1.297	0,00	3,08	1,88	1,20	22	34.240	2.640
Summe	3.876					Gesamt:	260.080	24.574

Tab. 7.4: Pauschalierter Verdienst mit realen Essenszahlen in Betrieb B (mit Subvention)

Betrieb C-1 (ohne Subvention) - fiktiv

Farbe	Essenszahl	VK=100% (€)	EK =61% (€)	Differenz	Verpflegungstage	Ges-Einnahmen (€)	Einnahmen /100 ET (€)
Grün	1.579	3,31	2,02	1,29	22	44.812	2.838
Gelb	1.323	3,31	2,02	1,29	22	37.547	2.838
Rot	168	3,16	1,93	1,23	22	4.546	2.706
Summe	3.070				Gesamt:	86.905	8.382

Tab. 7.5: Pauschalierter Verdienst mit realen Essenszahlen in Betrieb C (ohne Subvention)

Betrieb C-2 (mit Subvention)

Farbe	Essenszahl	Subvention (€)	VK=100% (€)	EK =61% (€)	Subvention +Differenz	Verpflegungstage	Ges-Einnahmen (€)	Einnahmen /100 ET (€)
Grün	1.579	5,00	3,31	2,02	6,29	22	218.502	13.837
Gelb	1.323	2,50	3,31	2,02	3,79	22	110.312	8.338
Rot	168	0,00	3,16	1,93	1,23	22	4.546	2.706
Summe	3.070					Gesamt:	333.360	24.881

Tab. 7.6: Pauschalierter Verdienst mit realen Essenszahlen in Betrieb C (mit Subvention)

Durch die Subvention der grünen und gelben Gerichte werden die Gesamt-Einnahmen in den Vergleichsbetrieben um ca. 125% bis 150%. Demgegenüber erzielt der Modellbetrieb C einen deutlich höheren Gesamtbetrag. Gegenüber den fiktiven Einnahmen ohne Subvention erhöhen sich die Einnahmen um **283%**. Dies ist ungefähr doppelt so hoch wie bei den Vergleichsbetrieben. Dies liegt daran, dass es Betrieb C gelungen ist, die Farbverteilung drastisch zugunsten von Grün zu verändern. Die Farbverteilung ist gegenüber den Vergleichsbetrieben fast auf den Kopf gestellt. Der Bezug auf 100 Gäste zeigt, dass die grünen Gerichte deutlich profitabler sind. Gegenüber den gelben Gerichten um zwei Drittel, gegenüber den roten sogar um mehr als das Fünffache - bei etwa gleichen EK. Aufgrund dieser Daten sollte sich die Motivation des Caterers erhöhen, attraktive grüne Gerichte zu entwickeln und zu verkaufen.

Um diese gesunden Gerichte "an den Gast zu bringen", bedarf es besonderer Anstrengungen und einer hohen Kompetenz. Sicher sind hierfür auch Schulungen sowie eine gute Begleitung in der Anfangsphase wichtig, damit das Verständnis geweckt wird. Ohne dieses Verständnis wissen die Fachpraktiker nicht, in welche Richtung sie ihre Rezepturen verändern müssen, um erfolgreich zu sein. Und ohne die aktive Mitarbeit der Fachpraktiker ist das Subventionsmodell nicht umsetzbar. Die fiktiven Einnahmen ohne Subvention sind beim Betrieb C etwa genauso hoch wie bei den Vergleichsbetrieben, was daran liegt, dass die EK für alle Betriebe etwa gleich sind, somit auch die pauschal abgeleiteten VK.

Durch den Vergleich der Einnahmen von Betrieb C mit und ohne Subvention ergibt sich, dass die Subvention in dieser pauschalen Kalkulation ca. 250.000 Euro beträgt. Dieser Betrag müsste in etwa vom Auftraggeber bei den Vergleichsbetrieben zugeschossen werden, um dem Caterer das Geschäft zu ermöglichen. Insofern dürften die Einnahmen dieser Betriebe letztlich ähnlich hoch sein wie beim Modellbetrieb, nur dass dieser aufgrund der Steuerung mit GAS überwiegend gesunde Gerichte verkauft. Allerdings sind Schätzungen hier sehr schwierig, da die individuelle Vertragssituationen oder Besitzstände nicht bekannt sind.

7.5 Interpretation der Ergebnisse bezüglich der Zielsetzung

Bei der Interpretation der Ergebnisse soll nun geprüft werden, inwieweit die Zielsetzung im Betrieb C im Vergleich zu den beiden anderen Betrieben erreicht werden konnte. Es wird also die Frage nach der Umsetzbarkeit des Subventionsmodells behandelt. Die Prüfung erfolgt anhand der eingangs formulierten Hypothesen (s. Kap. 1.2.1), die nachfolgend noch einmal vorangestellt werden.

Hypothese I: Der Modellbetrieb weist ein höherwertiges Speisenangebot auf

Die 4-Wochenspeisenpläne aller Betriebe für den Monate September 2014 lagen dem Vergleich zugrunde. Der Wert des Speisenangebots bezieht sich nur auf die ernährungsphysiologische Qualität und wurde mit Hilfe von GAS ermittelt. Wie in den Kap. 6.1 und 6.2 ausgeführt, sind die Speisenangebote in Form der Speisenpläne für beide Vergleichsbetriebe stark auf gelbe und rote Speisen ausgerichtet. Grüne, also gesunde Speisen spielen dort eine völlig untergeordnete Rolle. Beim Modellbetrieb sind die Verhältnisse gerade umgekehrt. In diesem Speisenplan dominieren die grünen Gerichte.

Ergebnis: Die Hypothese konnte bestätigt werden.

Hypothese II: Die beliebtesten Speisen sind im Modellbetrieb als gesünder einzustufen

Die Auswertung der zugehörigen Kassenbelege ergab, dass die Beliebtheit der Speisen in den Betrieben weitgehend mit dem Angebot übereinstimmte. Somit standen bei den Vergleichsbetrieben die gelben und roten Gerichte im Vordergrund, im Modellbetrieb war es umgekehrt. Dies wurde auch durch die Hitlisten in den Betrieben bestätigt, bei denen die fünf beliebtesten Speisen in einer Rangfolge aufgeführt sind. In den Vergleichsbetrieben dominierten die roten Gerichte, während im Modellbetrieb gelbe Gerichte und ein grünes auf der Hitliste standen, wobei die gelben aber fast schon eine grüne Bewertung erreichten.

Ergebnis: Die Hypothese konnte bestätigt werden.

Hypothese III: Die Zufriedenheit der Gäste ist im Modellbetrieb mindestens gleichhoch

Die eingesetzten Fragebogen in den Betrieben wurden bzgl. der Zufriedenheit der Gäste ausgewertet. Sie wurde als Gesamtzufriedenheit und im Detail ermittelt. Allerdings war dies nicht in allen Betrieben in gleicher Weise möglich. Hierfür waren in einem Betrieb Datenschutzgründe verantwortlich. In diesem Fall wurde auf *Fragebogen* zurückgegriffen, die der Betrieb selbst regelmäßig ausgibt, wobei ähnliche Fragen gestellt werden wie bei der Untersuchung. Hierbei war aber leider keine Detailauswertung möglich. Allerdings lagen für verschiedene

Hauptkriterien Mittelwerte vor, die herangezogen werden konnten. Es zeigte sich, dass sich die Gesamtzufriedenheit für alle Betriebe in der gleichen Größenordnung bewegte. Bei den einzelnen Kriterien konnten im Wesentlichen auch ähnliche Ergebnisse erzielt werden.

Neben der Zufriedenheit wurde auch der *Auslastungsgrad* ermittelt, der Hinweise auf die Akzeptanz des Angebots gibt. Läge diese nur in geringem Maße vor, müsste sich das durch eine unterdurchschnittliche Auslastung des Betriebsrestaurants bemerkbar machen. Einer der beiden Vergleichsbetriebe hatte den gleichen Auslastungsgrad wie der Modellbetrieb, der andere lag höher. Dieser besser ausgelastete Betrieb lag sogar extrem hoch, so dass hier besondere Umstände vorliegen mussten. In einer Studie wurde der Auslastungsgrad für die Betriebsgastronomie in Deutschland mit 28% bestimmt, der somit schlechter als der Wert des Modellbetriebs ist. Beim Kriterium der "Zufriedenheit" konnte zwar keine Überlegenheit des Modellbetriebs festgestellt werden, aber auch keine schlechtere Bewertung. Dies trifft auch für die Auslastung zu, v.a. wenn dies mit dem deutschlandweiten Durchschnittswert verglichen wird.

Ergebnis: Die Hypothese konnte bestätigt werden.

Hypothese IV: Im Modellbetrieb bestehen mind. die gleichen Verdienstmöglichkeiten

Um eine vergleichbare Basis für die Einnahmen der Betriebe zu schaffen, wurde eine modellhafte und vereinfachte Ermittlung der Verkaufspreise für alle Betriebe zugrunde gelegt. Die Kalkulationen zeigten, dass alle drei Betriebe ohne Subventionen etwa die gleichen Einnahmen pro 100 ET verbuchen können.

Werden die Subventionen für alle Betriebe in gleicher Weise gewährt, so zeigt sich, dass der Modellbetrieb deutlich mehr Einnahmen pro 100 ET verbuchen kann. Dies liegt an einem wesentlich höheren Anteil von grünen Gerichten im Verkauf. Dem Modellbetrieb ist es also gelungen, die Gesundheitseigenschaften und den Verkaufserfolg der Gerichte zu vereinen. Diese Kompetenz muss erworben werden. Hier ist die Küchenleitung von Betrieb C denen der anderen Betrieben voraus, obwohl alle Betriebe vom selben Caterer bewirtschaftet werden.

Ergebnis: Die Hypothese konnte bestätigt werden.

Somit kann im Ergebnis der Prüfung der Hypothesen gesagt werden, dass alle bestätigt werden konnten. Lediglich die Zufriedenheit ist beim Modellbetrieb (noch) nicht höher einzustufen. Hierauf wird in der Diskussion noch einzugehen sein.

8. Diskussion

Mit dieser Arbeit sollte untersucht werden, ob die Gesundheit des Gastes durch ernährungs-optimierte und mit Ampelfarben gekennzeichnete Speisen bei Anwendung eines speziellen Entlohnungsmodells gefördert werden kann. Eine Gesundheitsförderung ist mit einer vollwertigen Ernährung zweifellos möglich. Um den Gesundheitswert der angebotenen Speisen bewerten zu können, hätte das gesamte Speisenangebot in den Betrieben untersucht werden müssen. Dieses besteht neben den hier berücksichtigten Hauptgerichten noch aus Vorspeisen, Suppen, Desserts sowie Automaten-Angeboten. Teilweise wird auch ein Frühstücks- oder Snackangebot in den Mitarbeiterrestaurants ins Sortiment mit aufgenommen. Im Rahmen dieser Arbeit wurde aufgrund des Umfangs und der schwierigen Verfügbarkeit von Daten der zusätzlichen Angebote auf eine Komplettuntersuchung verzichtet. Die Aussagen beziehen sich also nur auf die Hauptgerichte des Mittagessens.

Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit diskutiert.

- Es konnte herausgefunden werden, dass sich das Speisenangebot im Modellbetrieb ernährungsphysiologisch im Beobachtungszeitraum verbessert hat. Aufgrund der vorhandenen Ampeltabellen und der damit verbundenen Auflagen zur Einhaltung der geplanten Rezepturen konnten für den Referenz-Betrieb C sehr genaue Aussagen über das Speisenangebot getroffen werden. Dieser hohe *Genauigkeitsgrad* in der Auswertung war bei den Vergleichsbetrieben nicht zu erreichen. Hier basierten die Bewertungen auf der Grundlage von Kalkulationen und mündlichen Rezeptbeschreibungen der Köche. Da dort mehrere Personen bei der Herstellung eines Mittagessens mitwirkten und mengenbezogene Rezeptvorgaben fehlten, waren die Bewertungen zwangsläufig mit Ungenauigkeiten verbunden. Diese Abweichungen sind nur gering, so dass die grundsätzlichen Aussagen über die Verteilung der Ampelfarben ihre Gültigkeit behalten.
- Es wurden Aussagen über die *Zufriedenheit* der Gäste gemacht. Jedoch gab es auch hier Einschränkungen. Aufgrund der kurzen Zeitspanne von zwei Monaten seit der Einführung des Subventionsmodells bis zur Untersuchung ließen sich nur erste Eindrücke der Zufriedenheit feststellen. Hier wären weitere Studien interessant. Außerdem war die Vergleichsgrundlage nicht überall identisch, da der verwendete Fragebogen nicht in jedem Betrieb zum Einsatz kommen durfte. Dennoch sind im Wesentlichen die gleichen Kriterien bzgl. der Zufriedenheit abgefragt worden, so dass die Ergebnisse durchaus vergleichbar sind. Allerdings haben auch Faktoren einen Einfluss auf die Zufriedenheit, die mit dem Essen selbst nichts zu tun haben, z.B. das Ambiente des Betriebsrestaurants oder die Freundlichkeit des Servicepersonals. Diese gingen in die Bewertung ein. Daher ist die Kennzahl für die Gesamtzufriedenheit kein valider Wert für die Zufriedenheit mit dem Speisenangebot. Die speisenunabhängigen Einflüsse können u.U. so stark sein, dass die Gesamtzufriedenheit nur wenig über die Speisenqualität aussagt. Aufgrund einiger Detail-Kriterien, die sich direkt auf die Speisenqualität bezogen, wie z.B. Geschmack oder Aussehen, sind jedoch speisen-spezifische Aussagen durchaus möglich. Die Bewertung von Detailkriterien ist zumindest bei einem der Vergleichsbetriebe vorhanden. Dort besteht eine große Übereinstimmung mit den Bewertungen zur speisenspezifischen Zufriedenheit.
- Auch die *Auslastung* ist ein schwammiger Begriff, der keine eindeutigen Aussagen erlaubt. Wie viele Gäste das Betriebsrestaurant besuchen, ist von diversen Faktoren abhängig, natürlich auch von der Qualität der Speisen. Liegt der Betrieb mitten in der Stadt, so können

die Mitarbeiter des Betriebs in der Mittagspause leicht den Betrieb verlassen und sich am nächsten Imbissstand o.Ä. gütlich tun. Hat das Betriebsrestaurant ein schlechtes Ambiente, so wird es nur wenige Mitarbeiter in ihrer Pause dorthin locken. Insofern sind Aussagen über den Auslastungsgrad bzgl. der Akzeptanz mit Vorsicht zu genießen. Umgekehrt wird eine gute Auslastung bei gleichzeitiger Möglichkeit, den Betrieb zu verlassen, um sich in der Umgebung etwas zum Essen zu beschaffen, durchaus als ein Hinweis auf eine gute Qualität verstanden werden können. Und genau diese Situation ist in allen Betrieben gegeben, da sie in Großstädten liegen - mit entsprechendem Umfeld. Daher ist eine überdurchschnittliche Auslastung, im deutschlandweiten Vergleich, ein Zeichen dafür, dass die Qualität nicht so ganz schlecht sein kann - und zwar bei allen untersuchten Betrieben.

- Ein Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit der Schwierigkeit der *Verhaltensanpassung*. Die Faktoren Zeit und Gewöhnung spielen dabei eine große Rolle. Es fragt sich, ob auch über die Gewöhnung an die veränderten - "gesünderen" - Rezepte die Akzeptanz dieses Speisenangebots zu steigern ist oder ob es im weiteren Verlauf eher zu einer Ablehnung kommen würde. Hintergrund ist die "negative" Gewöhnung, d.h. die Bevorzugung ungesunder Speisen bei vielen Gästen. Eine Veränderung dieser gewachsenen Vorlieben ist immer schwierig. Ist die Motivation über finanzielle Anreize sowie der Hinweis auf die gesundheitlichen Vorteile stark genug, um ein neues Ernährungsverhalten einzuüben? Oder werden die alten Impulse/Vorlieben nach einer gewissen Zeit doch wieder die Oberhand gewinnen? Um dies zu klären, müsste idealerweise zu einem späteren Zeitpunkt eine erneute Befragung stattfinden.
- Des Weiteren wären Ergebnisse zur tatsächlichen *Fehlzeiteneinsparung* wünschenswert. Auch hierfür sind Langzeitstudien notwendig. Wenn sich mit Hilfe eines optimierten Ernährungsangebotes und der damit verbundenen Verringerung der Fehlzeiten Kosten einsparen ließen, wäre eine stärkere Argumentation zugunsten des BGM möglich. Die Kosten des BGM könnten einen direkten Vergleich zu den Einsparungen durch die Präventionserfolge gesetzt werden. Dies würde die Bereitschaft des Arbeitgebers erhöhen, entsprechende Maßnahmen zu finanzieren.
- Dennoch sollten nicht nur finanzielle Gründe für derartige Maßnahmen ausschlaggebend sein. Vielmehr stellt eine gesundheitsfördernde Lebensweise durch eine bessere Ernährung im Grunde einen Wert an sich dar. Neben gesundheitlichen Aspekten sind auch positive Einflüsse auf die Umwelt mit diesem neuen Ernährungsansatz möglich. Wie in den Ergebnissen dieser Arbeit dargestellt, sind die gesünderen (grünen) Gerichte überwiegend vegetarischer Natur. Diese wiederum weisen meist eine wesentlich bessere *Umweltqualität* (ausgedrückt als CO₂-Äquivalente) als Fleischgerichte auf. Somit können die Mitarbeiter gleich mit zwei gewichtigen Argumenten von möglichen Aktionstagen zum Thema "Vegetarische Ernährung" überzeugt werden.

Nachfolgend sollen auch einige kritische Aspekte beim Einsatz des Systems angesprochen werden, woraus sich Verbesserungsvorschläge ableiten lassen.

- Durch die genauen Rezeptvorgaben und damit verbundenen Audits sowie Testessen ist es nicht möglich, *kurzfristige und spontane Verbesserungen* eines Gerichtes vorzunehmen. So war ein neu entwickeltes Gericht in seiner Farbzusammenstellung für den Gast nicht attraktiv genug. Der Köchin war es in diesem Fall nicht erlaubt, ein farbliches Highlight, wie

z.B. eine rote Paprika, in das grün-gelbe Kohlgemüse zu schneiden, da es sonst zu Maluszahlungen aufgrund der veränderten Zutaten gekommen wäre. Hier wurde gefordert, dass es Regelungen geben sollte, wie mit solchen wünschenswerten Abwandlungen umzugehen ist, ohne gleich Sanktionen anzudrohen. Eine einfache Möglichkeit besteht darin, dass die farblichen Aspekte gleich bei der Rezepterstellung mit berücksichtigt werden. Dann werden diese Zutaten von vornherein in die Verampelung einbezogen. Bei der Rezeptentwicklung sollten optische, v.a. farbliche Aspekte auf jeden Fall bedacht werden. Insofern ist dieses Problem eigentlich nicht nachvollziehbar.

- Ein weiterer Nachteil wurde im *Zeitmangel* für den Koch gesehen. Der Koch soll Zeit für Bewertungen, Einschätzungen und Korrekturen einplanen und dabei auch noch GAS gut beherrschen. Für alle diese Tätigkeiten reicht angeblich die Zeit oft nicht aus. Dieser Nachteil ist jedoch nicht GAS selbst anzulasten, da die Bewertung der Speisen und Gerichte durch GAS vergleichsweise schnell und einfach möglich ist. Natürlich sollte ein Koch gut auf GAS geschult und eingearbeitet sein und das Prinzip von GAS verstanden haben. In der Anfangszeit, wenn alle Speisen zu verampeln sind, ist immer ein größerer Aufwand erforderlich. Hierfür muss vom Arbeitgeber ein entsprechender Zeitrahmen zur Verfügung gestellt werden.

Außerdem ist die Idee des Steuerungsmodells von GESOCA darin zu sehen, dass nicht jede Fachkraft die *Verampelung* gemäß GAS vornehmen soll, sondern nur wenige Fachkräfte mit guten praktischen Kenntnissen. Diese würden den Praktikern die Arbeit erleichtern, was vergleichbar wäre mit Nährwertberechnungen, die ja auch nicht von jedem Koch durchzuführen sind. Auf jeden Fall sollten alle Fachkräfte mit GAS vertraut sein, weil es ihnen dann leichter fällt, Verbesserungen vorzuschlagen. Verbesserungen sollten in erster Linie von den Praktikern kommen, zumal sie dann auch viel eher akzeptiert werden. Sie können sich viel leichter mit den eigenen, neuen Rezepturen identifizieren. Diese Vertrautheit mit den Optimierungsmöglichkeiten von GAS sowie die Identifizierung mit den Veränderungen sind für den Erfolg des Modells sehr wichtig.

- Zudem wurde die Problematik der *Resteverwertung* angesprochen. Bisher war es möglich, nicht verwendete Zutaten vom Vortag weiterzuverarbeiten oder sogar am Ende der Woche zu entscheiden, was aus den übrig gebliebenen Zutaten noch für ein Gericht angeboten werden kann. Diese Verwertung ist mit GAS erschwert, da im Vorfeld die Rezepte festgelegt und dann nicht mehr korrigiert werden dürfen. Als Lösung wären folgende Maßnahmen denkbar:
 - a) Ein farbusabhängiges Essen wird einmal in der Woche angeboten. Damit würde die Ampel-Kennzeichnung aber nicht lückenlos durchgeführt. Der Gast müsste bei diesen Gerichten auf die Bewertung verzichten, was unbefriedigend wäre.
 - b) Bisher musste wochenweise geplant werden. Nach ausreichender Einarbeitungszeit des Küchenpersonals wäre es denkbar, dass dieses mit einer gewissen Eigenverantwortung täglich auf Gerichtmodifikationen reagiert. Dies hätte jedoch den Nachteil, dass die übergeordnete, idealerweise externe Kontrolle außer Kraft gesetzt würde. Die Sicherheit der Kennzeichnung und somit die Glaubwürdigkeit wäre geringer, was mit dem strengen Ansatz des Subventionsmodells nicht kompatibel ist. Diese Möglichkeit scheidet daher aus.
 - c) Die Festlegung der Ampelfarbe für die aus den Resten zusammengestellten Gerichte inkl. Kontrolle müsste kurzfristig möglich sein. Es handelt sich ja nicht um eine größere Zahl

von Rezepten, sondern nur um wenige, die zusätzlich und kurzfristig zu bewerten sind. Grundsätzlich spricht nichts dagegen, dies zu realisieren. Hierzu müsste das Überprüfungsinstrumentarium optimiert werden, so dass schnellere Reaktionen möglich sind.

- d) Eine bessere Möglichkeit als kurzfristig reagieren zu müssen bestünde darin, dass die aus den Resten hergestellten Gerichte im Voraus definiert werden. Da die Zutaten und möglichen Reste bekannt sind, könnten auch die daraus herzustellenden Gerichte vorher überlegt werden. Somit können sie bereits zu einem früheren Zeitpunkt bewertet werden. Dann gäbe es auch keine Zeitprobleme. Hierfür spricht übrigens, dass die aus Resten hergestellten Gerichte auch der Allergen-Kennzeichnung gerecht werden müssen. Schon aus diesem Grund ist eine frühzeitige Überlegung, welche konkreten Rezepturen aus den Resten möglich und wie diese gemäß LMIV zu kennzeichnen sind, erforderlich. Liegen die Rezepturen aber erst einmal vor, ist es kein Problem, diese gemäß GAS zu verampeln.
- Ein weiterer kritischer Punkt der Arbeit könnte in der Ermittlung der *Verdienstmöglichkeit* der Caterer gesehen werden. Aufgrund der betriebspezifischen Verhältnisse konnten aus Gründen der Vergleichbarkeit die Gesamteinnahmen nur modellhaft dargestellt werden. Es wäre vielleicht wünschenswert gewesen, den realen Verdienst in den Betrieben zu analysieren. Aufgrund einer Informationssperre zum Thema Einnahmen konnten diese Daten jedoch nicht berücksichtigt werden. Andererseits führt eine solche Berücksichtigung spezifischer Verhältnisse zu einer Verzerrung, die eine Vergleichbarkeit erschwert. Insofern ist es zwar richtig, dass die betriebspezifischen Verhältnisse nur unvollkommen abgebildet werden. Für einen Vergleich der Einnahmemöglichkeiten ist das hier beschriebene Vorgehen jedoch geeigneter.

9. Fazit

Durch das hier untersuchte Subventionsmodell ist es gelungen, die Angebote und das Auswahlverhalten zu verbessern. Durch die Bewertung und Kennzeichnung der Speisen und Gerichte mit Ampelfarben kann deren Qualität leicht vermittelt werden. Dies unterstützt den Gast bei seiner Auswahl und schafft eine Sensibilisierung für das Thema Gesundheit, die sich auch außerhalb der Arbeitszeit positiv auswirken sollte.

Die Angebotsvielfalt der "grünen" Speisen wird durch den monetären Anreiz für den Caterer verbessert und trägt zu einer stärkeren Attraktivität dieser Speisen bei. Gleichzeitig wird die Auswahl roter Speisen deutlich vermindert, die nicht völlig aus dem Angebot eliminiert werden sollten. Die dadurch entstandene Verhältnisprävention ist ein entscheidender Faktor auf dem Weg zu einer gesünderen Ernährung.

Durch das Angebot weniger gesunder Speisen fühlt sich der Gast nicht bevormundet, denn er muss nicht gesund essen. Wer sich an den hochwertigen Angeboten orientieren möchte, kann dies mit Hilfe des Modells leichter schaffen. Somit sollten alle Gästegruppen zufriedengestellt sein. Der Betrieb, also der Arbeitgeber, der Caterer und der Gast können von dem neuen Subventionsmodell und dem damit verbundenem gesünderem Mittagsangebot profitieren. Leistungsfähigkeit, Gesundheit, Wirtschaftlichkeit und Zufriedenheit können gleichermaßen verbessert werden.

Betont werden soll abschließend, dass dieses Modell nicht nur für das hier behandelte Entlohnungskonzept funktioniert - hier allerdings besonders gut. Es sind verschiedene Realisierungsstufen möglich, die in der Praxis auch schon umgesetzt wurden. Die Einführung des Konzepts ist auch nur auf der Ebene der Rezepturkontrolle, kombiniert mit Audits, wirkungsvoll. Sehr gut vorstellbar wäre die Einführung in der Schulverpflegung, wo die Schüler über den Wettbewerbscharakter ("Welche Klasse isst am gesündesten?") motiviert werden können, in Verbindung mit kleineren Geschenken, die über Krankenkassen oder Sparkassen finanziert werden können.

10. Ausblick

Wie schon zuvor in der Diskussion erwähnt, liefert die hier durchgeführte Studie einige Anregungen für weitere Langzeituntersuchungen. Der untersuchte Modellbetrieb arbeitete zur Zeit der Datenerhebung erst seit rund zwei Monaten mit dem neuen Subventionsmodell. Diese kurze Zeitspanne brachte interessante Eindrücke mit aussagefähigen Ergebnissen. Mit weiteren Untersuchungen über einen längeren Zeitraum sollte diese Entwicklung überprüft werden, um zu sehen, ob der positive Trend beibehalten wird.

Es stellt sich die Frage, ob das Angebot in der Betriebsgastronomie mit Hilfe der gesundheitsbezogenen Einflüsse als eine Sozialleistung innerhalb eines größeren Maßnahmenpakets für die Vorsorge angesehen werden kann. Die gastronomische Versorgung steht dabei nicht mehr so stark im Vordergrund, sondern macht der Förderung der Leistungsfähigkeit und Vitalität Platz - als ein wichtiger Baustein. Es lassen sich hierbei weitere Pakete schnüren, die für den Arbeitnehmer und den daraus resultierenden Vorteilen für den Arbeitgeber ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement ergeben. Die Kombination aus Ernährungs- und Bewegungsprogrammen mit firmeninternen Rankings und abteilungsübergreifenden Wettbewerben zum Thema Prävention würde die Motivation erhöhen, bisherige falsche Gewohnheiten abzulegen.

So schlosse sich ein Kreis, der einmal bei der einfachen Sozialleistung "Gemeinschaftsverpflegung" angefangen hat, dann im Laufe jahrzehntelanger Entwicklung immer mehr kommerzielle Züge aufwies und schließlich wieder in den Schoß einer umfangreicheren Sozialleistung zurückfiel, wobei das Wording für diese Leistung sicher überdacht werden sollte.

Die Erweiterung des Anwendungsbereichs über die Betriebsgastronomie hinaus, insbesondere für die Schulverpflegung, hätte nicht nur gute Chancen auf eine Realisierung, sondern würden die Vorbeugungsmaßnahmen in einen früheren Bereich verlegen. Prävention kann ja gar nicht früh genug begonnen werden. Die Nutzung des Konzepts in der Schule, idealerweise über den gesamten Zeitraum von 10-12 Jahren, würde sich nicht nur positiv auf die gesundheitliche Entwicklung der Schüler auswirken, sondern auch den Grundstein für ein besseres Ernährungsverhalten legen und somit einen wichtigen Beitrag für die Vorbeugung von ernährungsmitbedingten Krankheiten bei Erwachsenen leisten. Dieser Beitrag würde sicher verstärkt, wenn die Erwachsenen in ihren Betrieben auch auf das Gastronomische Ampelsystem stoßen würden, dessen Anwendung sie in der Jugend schon ausgiebig kennengelernt haben.

Der Weg dorthin ist möglich, aber leider auch steinig, da noch viel Überzeugungsarbeit geleistet werden muss.

Stichwortverzeichnis

Altersanstieg.....	11
Ambiente.....	17, 21, 55, 61f.
Ampelfarben.....	8f., 29ff., 36ff., 45, 52ff., 61, 65
Ampelsystem.....	5, 8, 27f., 30
Audit.....	28, 45, 62
Ausschreibung.....	7
Auswahl.....	5f., 14, 18, 20, 23, 29, 31, 34f., 41f., 45, 47f., 52, 65
Beliebtheit.....	5, 9, 21, 26, 33f., 41ff., 46f., 53, 59
Betrieb A.....	31, 34ff., 42ff., 56f.
Betrieb B.....	38f., 41ff., 56ff.
Betrieb C.....	41, 44ff., 58ff.
Bevölkerungsstruktur.....	10
Bevormundung.....	6, 9
BGM.....	9, 11, 15, 23, 62, 66
Bundeskantinenrichtlinie.....	9, 18f.
Cateringmarkt.....	9, 17f.
Demographisch.....	6, 10, 17
DGE.....	7, 18f., 28f.
DIG.....	36f.
Entlohnung.....	1, 8f., 13, 25, 27, 61
Ernährungsphysiologisch.....	8, 26, 28, 59, 61
Essgewohnheit.....	6, 21
Eventisierung.....	21
GAS.....	5, 8f., 27ff., 38, 40ff., 45, 47, 50, 52ff., 59, 63f.
Geburtenrate.....	10
Generation Y.....	6, 12ff.
Geschmack.....	21, 35, 40, 48f., 61
Gesundheit.....	5ff., 11, 13ff., 18, 20ff., 25ff., 35, 40f., 49, 53f., 60ff., 65f.
Gesundheitsmanagement.....	9, 11, 15, 66
Hitliste.....	20, 26, 34, 38, 42, 47, 53, 59
Hypothese.....	5, 8f., 59f.
Krankheitshäufigkeit.....	11
Kundenzufriedenheit.....	28
Lebensqualität.....	10, 13
Malus.....	28, 63
Mitbestimmung.....	13, 17f.
Modell- oder Referenzbetrieb.....	5
Modellbetrieb.....	5, 8f., 18, 44, 52f., 56ff., 66
Mysteryshopping.....	28
Präsentation.....	22f., 42
Qualitätsstandard.....	18

Speisenplan.....	5, 18, 20, 28, 38, 44ff., 52f., 59
Speisenqualität.....	1, 42, 52, 61
Sterbeziffer.....	10
Subventionsprinzip.....	27
Verdienstmöglichkeit.....	5, 8f., 19, 36f., 43f., 50, 56, 60, 64
Verkaufsförderung.....	23
Vollwertig.....	61
Wohlstand.....	13
Work-Life-Balance.....	13, 38
Zivilisationskrankheit.....	6
Zufriedenheitskennzahl.....	55