

CATERING-AUSSCHREIBUNG

Preiswert ist nicht immer günstig

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

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



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

Ausschreibung kann Aufschluss bringen

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



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

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

Vorbereitung ist alles

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

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

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

Mitarbeitern droht der „Einheitsbrei“

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

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

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

Qualität muss honoriert werden

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

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

ZUR PERSON: FRANK BARTELS

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



FRANK BARTELS

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

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

MASSNAHMEN	
Definition des Sinns und Zwecks der Mitarbeiterversorgung.	wertung der Ausschreibungsergebnisse, unter Berücksichtigung der betriebswirtschaftlichen und sachlichen Gegebenheiten, gegebenenfalls unter zu Hilfenahme einer externen Institution.
Erarbeitung einer strukturierten und systematisierten Ausschreibung, für die im Wettbewerb stehenden Anbieter.	Ausarbeitung einer Wirtschaftlichkeitsvorauschaurechnung durch einen betriebswirtschaftlichen Angebotsergebnisse objektiv bewerten zu können.
Erhebung aller sachlich und räumlich technischen, notwendigen Details, die mit der Vergabe von verpflegungstechnischen Dienstleistungen in Verbindung stehen.	Einholung von Informationen über bestehende Dienstleistungs- und Produktqualität in bereits bewirtschafteten Objekten.
Genauere Definition der quantitativen und qualitativen Anforderungen.	
Durchführung einer objektiven Be-	