



**Das gute Schulbuffet — Kostenfaktor oder Chance für den Buffetbetreiber?**

1/08/00



## Oliver Vogt ([oliver.vogt@gehrke-gruppe.de](mailto:oliver.vogt@gehrke-gruppe.de))



- Dipl.-Kaufmann | Unternehmensberater
- Jahrgang 1968 | verheiratet | 1 Tochter | 1 Sohn
- Ausbildung zum Industriekaufmann und anschließendes Studium der Wirtschaftswissenschaften in Augsburg
- Mehrjährige Tätigkeit beim Unilever-Konzern in den Bereichen Absatz und Controlling
- seit 2002 geschäftsführender Gesellschafter der Gehrke Gruppe
- Seine Beratungsschwerpunkte
  - Begleitung von Unternehmen im Rahmen ganzheitlicher Unternehmensanalysen
  - Aufbau und Implementierung von Planungsrechnungen
  - Externes Controlling
  - Erarbeitung und Implementierung von unternehmensindividuellen Strategien
  - Bewertung des Marketingumfeldes mittels Markt- und Konkurrenzanalysen
  - Installation und Begleitung von Benchmarking-Workshops

# Die Gehrke Gruppe

## Die Steuerberatung

**Gehrke & Coll.**  
Steuerberatungsgesellschaft

## Die Wirtschaftsprüfung

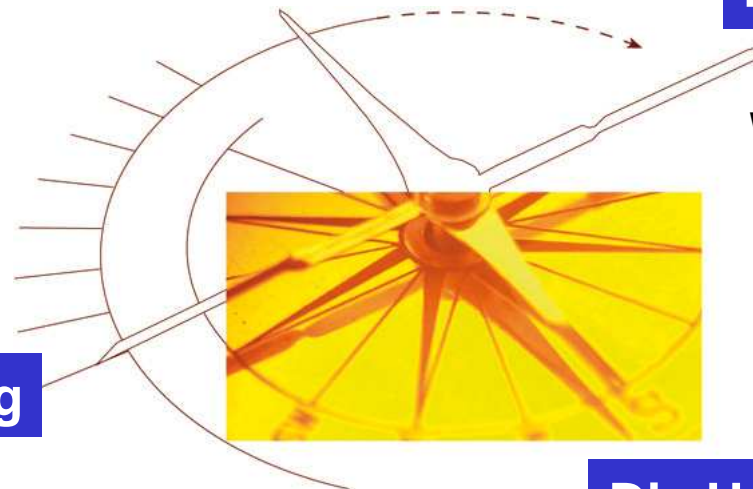
**CONCILIUM**  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

## Die Rechtsberatung

**Gehrke Bodmann Nolting**  
Rechtsanwalts-gesellschaft

## Die Unternehmensberatung

**Gehrke Consulting**  
Unternehmensberatungsgesellschaft



## Inhalte

- Vortrag:
  - Das gute Schulbuffet – Kostenfaktor oder Chance für den Buffetbetreiber?
    - Aktuelle Situation im Markt
    - Chancen und Risiken im täglichen Wettbewerb
    - Positionierung und Profilierung im Markt
    - Zukunftsorientierte Unternehmensführung
- Workshop:
  - Richtig kalkulieren und KundInnen binden: Erfolgsfaktoren für BuffetbetreiberInnen



## Das gute Schulbuffet – Kostenfaktor oder Chance für den Buffetbetreiber?

- *Eine klare Positionierung und Profilierung am Markt wird in der Zukunft für Buffetbetreiber von entscheidender Bedeutung sein. Dabei müssen die aktuellen Trends zu Gesundheit, Qualität, Zielgruppen und Service berücksichtigt werden.*

*Dementsprechend lassen sich die Voraussetzungen für einen zukunftsorientierten Betreiber von Schulbuffets ableiten, die letztlich darauf abzielen, dem Kunden Mehrwerte zu bieten.*

*Der Vortrag richtet sich an Buffetbetreiber, die Schulen beliefern und somit Jugendliche zur Zielgruppe haben.*





## Marktumfeld in dem wir leben...

- Wirtschaftliche Rahmendaten sind in dem Bereich biologische bzw. ökologische Produkte nach wie vor positiv
- Einkommen der Zielgruppe (Schüler) ist weiter stabil bis leicht zunehmend
- Markteintritt neuer Wettbewerber (Großanbieter vs. Regionale Anbieter)
- Konkurrenzkampf – Verdrängungswettbewerb

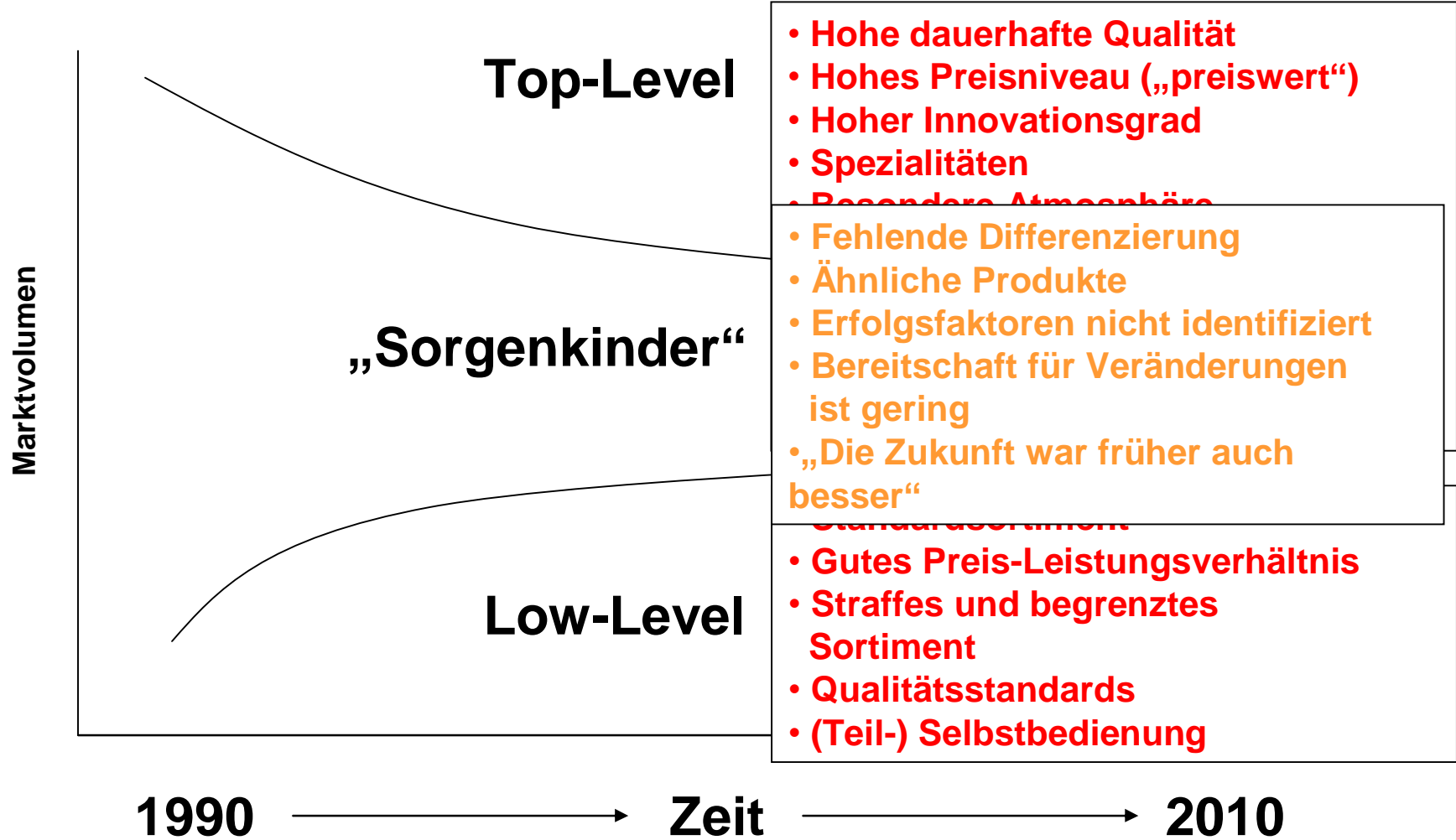
## Marktumfeld in dem Buffetbetreiber leben...

- Preisdruck
- Reduzierung der Margen für den Betreiber aufgrund u.a. steigender Rohwarenpreise (Liquiditätsengpässe)
- Probleme im Personalmanagement
- Gestiegene Anforderungen in allen Bereichen des Unternehmens
- Sinkende Gewinne in den Unternehmen

## Die Spirale dreht sich bereits....

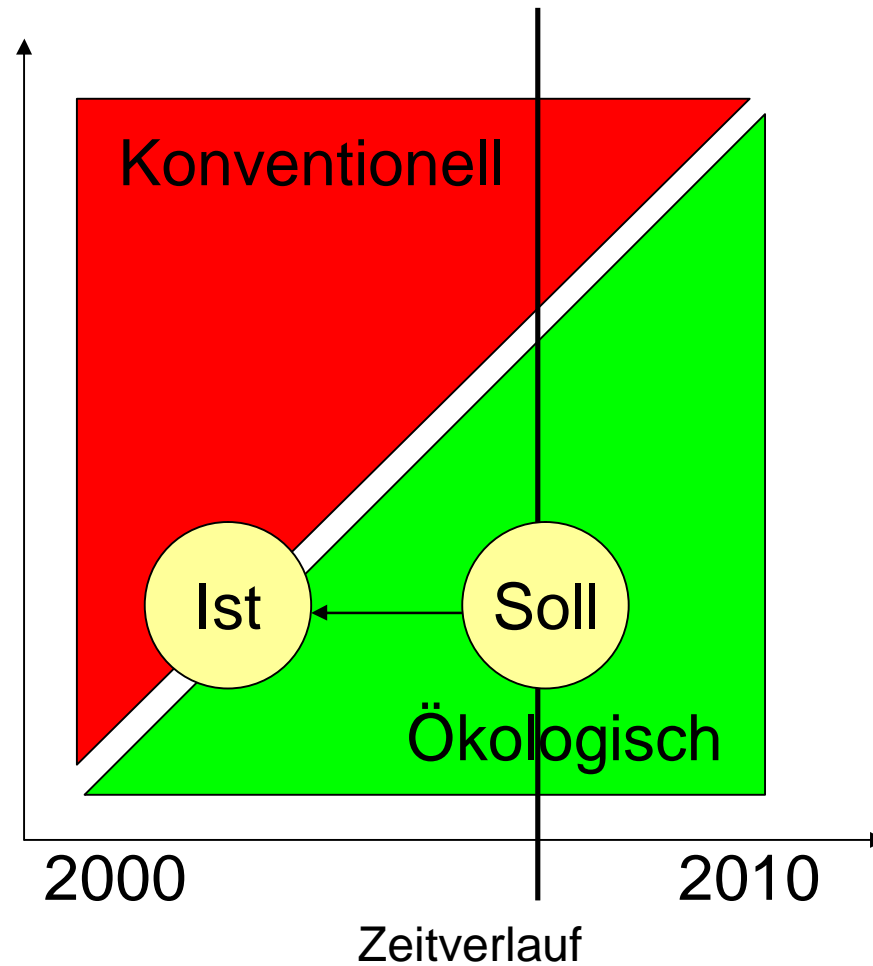
- Wettbewerbsdruck
- Standardsortiment bzw. fehlende Sortiment- bzw. Produktdifferenzierung
- Stetiger Umsatzrückgang
- Ruinöse Preisgestaltung
- Ertragsrückgang
- Liquiditätsengpass

# Zukunftsprofil der Buffetbetreiber

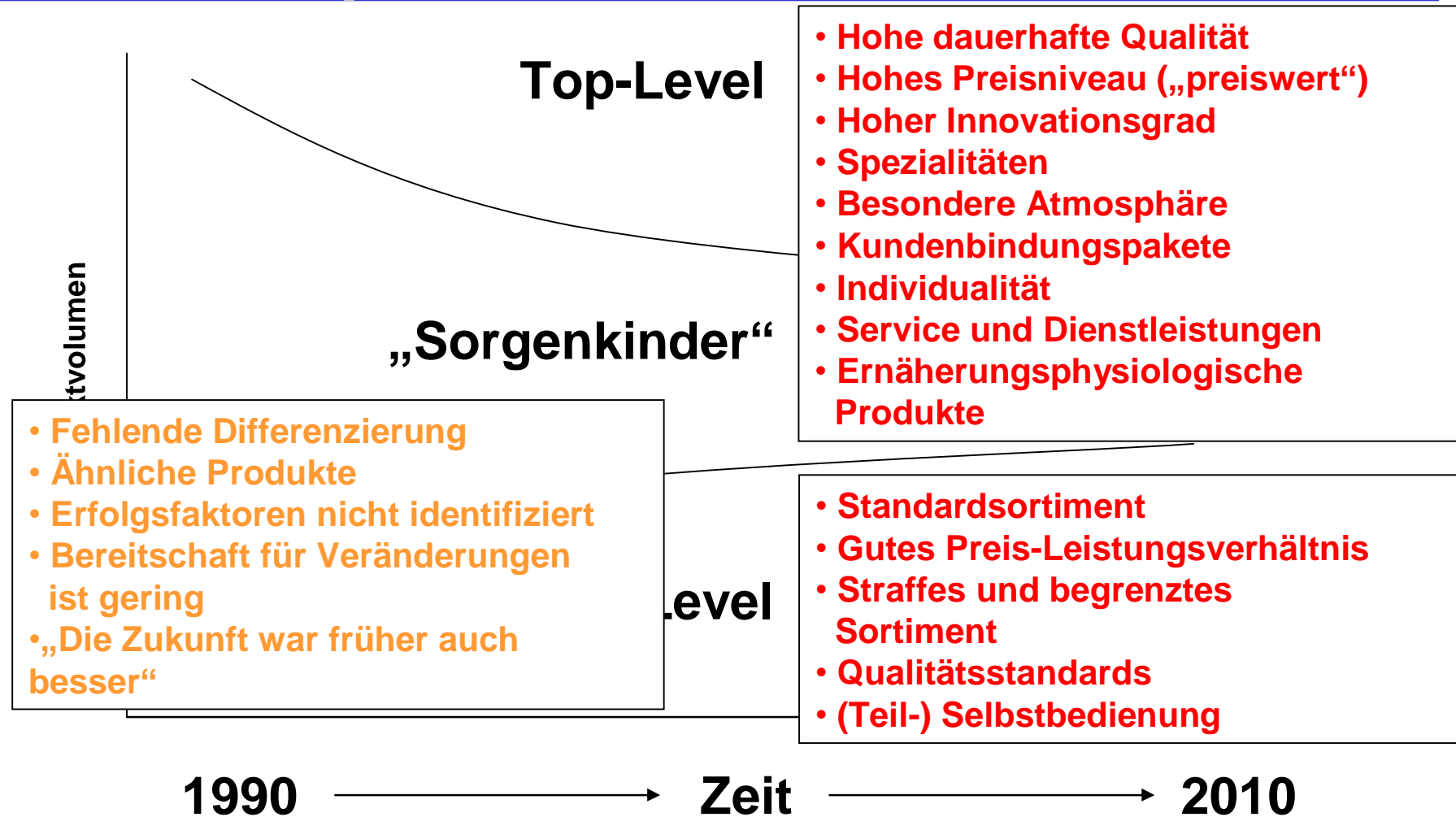


# Das gute Schulbuffet....

Sortimentsanteil:  
Konventionelle /  
Ökologische  
Produkte



# Zukunftsprofil der Buffetbetreiber



## Positionierung und Profilierung – Aktuelle Trends

- **Gesundheit**
  - *55 % der Verbraucher legen Wert auf gesunde Lebensmittel*
  - *79 % wollen keine gentechnisch veränderten Lebensmittel essen*
- **Produkte in hoher Qualität mit Bezug zur Region**
  - *62 % meinen, dass das Lebensmittel wieder stärker auf Produkte der eigenen Region und der jeweiligen Jahreszeit angepasst sein sollte*
- **Zielgruppenspezifische Produkte und individueller Service**

## Positionierung und Profilierung – Aktuelle Trends

- Rückbesinnung auf Traditionen und moralische Werte
  - *84 % der Kunden sind dafür, dass die Erzeuger angemessen bezahlt werden müssen*
- Frische Convenience („Bequemlichkeit“)



## **Analyse der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken**

# Stärken und Schwächen der Buffetbetreiber im Vergleich zum Wettbewerb

## Stärken

**Unsere Stärken im Wettbewerb und am Markt sind:**

- Auswahl und Einsatz regionaler Rohwaren, Regionales Marketing (Öffentlichkeitsarbeit, Produktpolitik, Sortimentsstruktur), Hohe Rohstoff- und Verarbeitungsqualität, Beratendes Personal, Atmosphäre am Buffet, Emotionale Bindung der Kunden

## Schwächen

**Unsere Wettbewerber bieten dagegen:**

- keine bzw. wenig Berücksichtigung von Produkten mit ernährungsphysiologischer Prägung
- Gleichbleibendes Standardsortiment
- Standardisierte Warenpräsentation
- Regionaler Bezug?

**Unsere Wettbewerber bieten dagegen:**

- Gleichmäßige Qualität
- Preisaktive Angebote
- Gute Distribution
- Steuerung durch Kennzahlen
- ....

**Unsere Schwächen im Wettbewerb und am Markt sind:**

- fehlende strategische Ausrichtung
- Kenntnisse im Bereich der Unternehmensführung (u.a.Kalkulation)
- keine Einsatz eines zukunftsorientierten Kennzahlensystem
- Personalengpass
- Sortimentsvielfalt

## Chancen und Risiken der Buffetbetreiber im Vergleich zum Wettbewerb

### Chancen

#### Unsere Chancen im Wettbewerb und am Markt sind:

Vertrauen erhöhen und festigen durch direkten Kundenkontakt, Neue Marktkonzepte anbieten („Erlebnis Schulbuffet“), Regionalität weiter fördern und aktiv kommunizieren, Wachstumschancen auf bestehender Fläche (Umsatzanstieg), Spezialisierung und Differenzierung

### Risiken

#### Unsere Wettbewerber bieten dagegen:

- Volumengeschäft erforderlich
- Ideelle Werte? – Wirtschaftlichkeit steht im Vordergrund
- wenig Kontinuität
- 

#### Unsere Wettbewerber bieten dagegen:

- Kommunikation – Vermarktung
- Kundenfrequenz – Bündelung von Angebot und Nachfrage
- Distributionsnetz
- Standards (gleichbleibende Qualität)
- Zukunftsorientierte Unternehmensführung (Rentabilitätsberechnungen, Planung etc.)

#### Unsere Risiken im Wettbewerb und am Markt sind:

Perspektive aufgrund geringer Laufzeit der Verträge  
Preiskampf  
Verschiedene Interessengruppen zu koordinieren, Wirtschaftlichkeit

## Voraussetzungen für das zukunftsorientierte Schulbuffet

- Mehrpreis für Bio-Produkte kommunizieren (!)
  - » Mehrwerte ermitteln und kommunizieren
  - » **Kalkulation durchführen – Sortimentsanalyse**
  - » **Produktqualitäten regelmäßig prüfen**
  - » **Standorte prüfen und analysieren (Heterogenität ) als Erfolgsfaktor in der Zukunft**
- Bekanntheitsgrad und Glaubwürdigkeit von Bio-Labeln aus Sicht der Betriebe sind weiter zu optimieren mit einem starken regionalen Bezug – **Enge Zusammenarbeit von Schule und Buffetbetreiber**
- Ideelle Werte ja! – aber in Verbindung mit einer zukunftsorientierten Unternehmensführung im Hinblick auf Strategie, Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter
- Steuerung des Unternehmens durch zukunftsorientiertes Kennzahlensystem

## „Mehrwert“

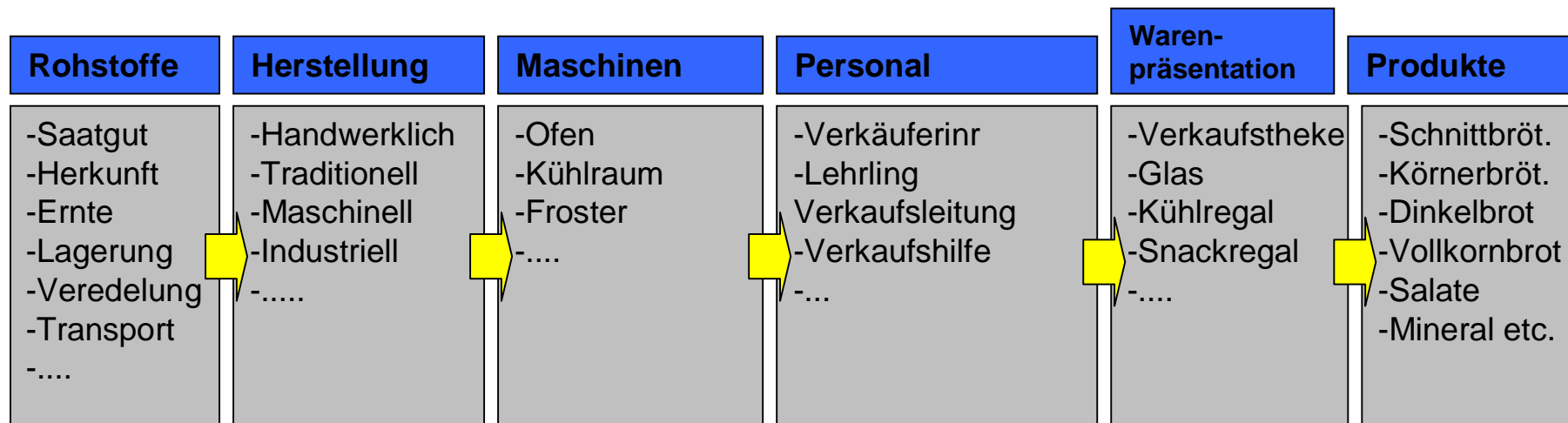
- Ursachen für fehlenden Mehrwert
  - Fehlende Produktdifferenzierung
  - Große Teile der Qualität haben den Charakter von „Hygienefaktoren“ angenommen
  - Zu viele Spieler mit niedrigen Mehrwerten
- Konsequenz
  - Nicht simple Produkte bzw. Produktnutzen verkaufen  
*sondern*
  - Angebote für **neue Märkte** und **Selbstkonzepte des Kunden**

## Praxis: „Wo ist der Mehrwert“?

- 10 Sorten im Preisangebot
  - **Wo ist der Mehrwert?**
- 50 Sorten von Snacks
  - **Wo ist der Mehrwert?**
- VerkäuferInnen kosten bis zu 1500 EUR/Monat
  - **Wo ist der Mehrwert? .....**

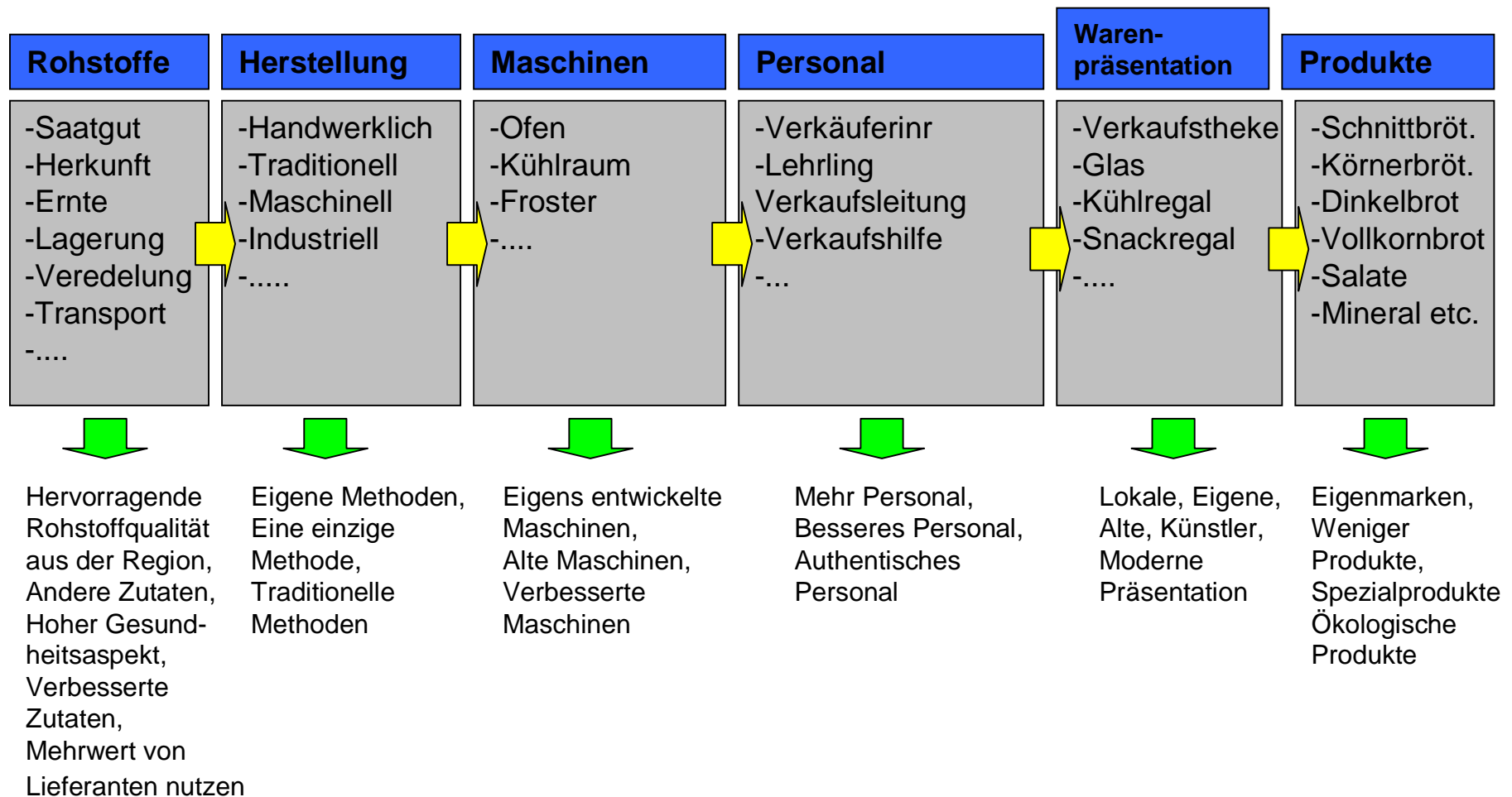
***Wissen Sie wer Sie sind?  
Falls nicht, werden Sie  
bald viel Zeit haben!***

## Sind Buffetbetreiber austauschbar?



***Alles für jeden zu produzieren zu niedrigsten Preisen –  
ohne explizite Berücksichtigung seiner Stärken –  
führt zu einem Ergebnis von Null!***

# Finden Sie Ihre Differenzierungspotenziale!



**Kommunizieren Sie Mehrwerte!**

Rohstoffe	Herstellung	Maschinen	Personal	Waren-präsentation	Produkte
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Saatgut</li> <li>-Herkunft</li> <li>-Ernte</li> <li>-Lagerung</li> <li>-Veredelung</li> <li>-Transport</li> <li>-....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Handwerklich</li> <li>-Traditionell</li> <li>-Maschinell</li> <li>-Industriell</li> <li>-.....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ofen</li> <li>-Knetter</li> <li>-Brötchenanlage</li> <li>-Kühlraum</li> <li>-Froster</li> <li>-....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bäckereiverkäuferin</li> <li>-Bäckermeister</li> <li>-Lehrling</li> <li>Verkaufsleitung</li> <li>-Verkaufshilfe</li> <li>-...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Verkaufstheke</li> <li>-Glas</li> <li>-Kühlregal</li> <li>-Brotregal</li> <li>-....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Schnittbröt.</li> <li>-Körnerbröt.</li> <li>-Dinkelbrot</li> <li>-Vollkornbrot</li> <li>-...</li> </ul>

„Kundenkontakt“ heute

**„Kundenkontakt“ - Zukunft**

Unterstützung aller Beteiligten und Betroffenen innerhalb der Prozesskette

## Mehrwerte

- Angenehmes Einkaufserlebnis
  - Konkurrenzdruck wird größer, da der Vergleichsmaßstab immer stärker an (Trend-) Restaurants angelegt wird
- Hohe Beratungsqualität
- Genuss beim Kochen und Essen
- Ausgewogene Ernährung für speziellen Bedarf
- Wertschätzung und damit verbunden Kommunikation von Traditionen
- Sichtbarer Bezug zur Region
- **Sichtbare Produktqualität**
- Geringe Schadstoffbelastung

## Voraussetzungen für das zukunftsorientierte Schulbuffet

- Mehrpreis für Bio-Produkte kommunizieren (!)
  - » Mehrwerte ermitteln und kommunizieren
  - » **Kalkulation durchführen – Sortimentsanalyse**
  - » **Produktqualitäten regelmäßig prüfen**
  - » **Standorte prüfen und analysieren (Heterogenität ) als Erfolgsfaktor in der Zukunft**
- Bekanntheitsgrad und Glaubwürdigkeit von Bio-Labeln aus Sicht der Betriebe sind weiter zu optimieren mit einem starken regionalen Bezug – **Enge Zusammenarbeit von Schule und Buffetbetreiber**
- Ideelle Werte ja! – aber in Verbindung mit einer zukunftsorientierten Unternehmensführung im Hinblick auf Strategie, Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter
- Steuerung des Unternehmens durch zukunftsorientiertes Kennzahlensystem

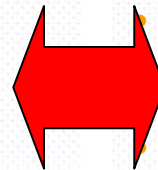
## Positionierung und Profilierung – Zukunftsorientierte Unternehmensführung

- Permanente Auseinandersetzung mit Chancen und Risiken sowie mit den eigenen Stärken und Schwächen mit dem Ziel:
  - *Probleme und Schwachstellen im Betrieb rechtzeitig erkennen und aufdecken sowie Erfolgspotenziale zu identifizieren und zu fördern*
- Entwicklung von Strategien für Gewinnsteuerung und Zukunftssicherung
- Definition von individuellen Unternehmenszielen
- Umsetzung dieser Ziele mit Hilfe von sinnvollen Kennzahlen und Messgrößen

# Zukunftsorientierte Unternehmensführung

## Operatives Vorgehen

- Herstellung der Produkte
  - Eigene Herstellung (Menge / Rezepturen)
- Verkauf
  - Preise
  - Personal
  - Kunden
- Einkauf
  - Lieferanten / Einkaufspreise
- **Gegenwartsbewältigung**



## Strategisches Vorgehen

- Produkt(neu-)entwicklung
- Ausbau der Kapazitäten
- Prozessoptimierung
- Erschließung neuer Kunden/Märkte
- Personalentwicklungsmaßnahmen
- **Zukunftssicherung („Straßen bauen, auf denen Sie morgen fahren wollen“)**

# Zukunftsorientierte Unternehmensführung

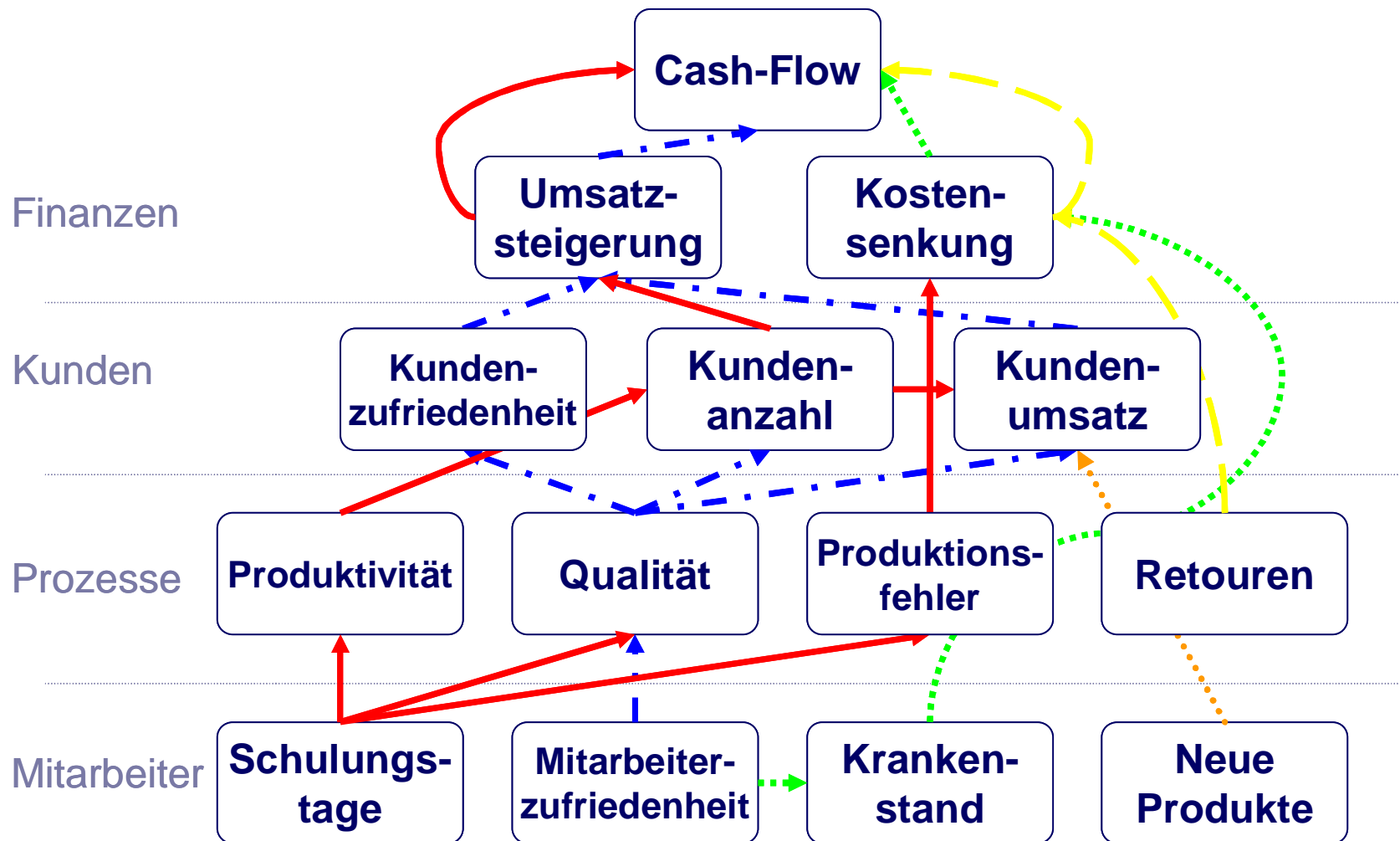
## Operatives Vorgehen

- Instrumente:
  - BWA
  - Bilanzanalyse
  - Kostenrechnung
  - Statistiken

## Strategisches Vorgehen

- Instrumente:
  - Planungsrechnung
  - Zukunftsanalysen
  - Vergleich mit den „Besten“ etc.

# Ursache-Wirkungs-Ketten



## Positionierung und Profilierung: Zukunftsorientierte Unternehmensführung

### Unternehmenskennzahlen - Buffetbetreiber Karl Meier - Graz (Basisannahme: GJ 2007)

2007

	2006 Ist	2007 Ist	Veränderung zum Vorjahr	in %	2007 Ist	2007 Plan	Differenz Plan/ Ist	in %	2008 Plan
<b>Finanzperspektive</b>									
Anzahl der Buffets	3	4	1	25,0%	4	4	0,0	0,0%	5
Umsatz je Verkaufstag in EUR (Durchschnitt)	450	510	60	11,8%	510	530	-20,0	-3,9%	535
Buffet-Umsatz in EUR (Durchschnitt)*	90.000	102.000	12.000	11,8%	102.000	105.000	-3.000,0	-2,9%	105.000
Umsatzentwicklung auf bestehender Fläche in €/m²	1,8	5,0	3,2	177,8%	5,0	4,5	0,5	11,1%	5,0
Personalkostenquote in %	22,8	23,9	1,1	4,8%	23,9	23,0	0,9	3,9%	22,5
<b>Kundenperspektive</b>									
Anzahl der Kunden	145.946	214.737	68.791	32,0%	214.737	215.000	-263	-0,1%	216.000
Umsatz je Kunde in EUR	2,12	2,14	0,02	0,9%	2,14	2,18	-0,04	-1,9%	2,20
durchschn. Kunden je Verkaufstag	212	238	26,1	10,9%	238	243	-4,8	-2,0%	250
<b>Prozessperspektive</b>									
Retourenquote	5,5	6,2	0,7	11,3%	6,2	6,0	0,2	3,2%	5,5
Anzahl der Reklamationen	10	15	5	33,3%	15	15	0	0,0%	15,0
<b>Mitarbeiterperspektive</b>									
Krankenstand in %	2,5	2,4	-0,1	-4,2%	2,4	2,0	0,4	16,7%	2,0

\*bei 200 Verkaufstagen

## Fazit

- Negative wirtschaftliche Entwicklung
- Sinkende Umsätze
- Neue Konkurrenten
- Steigende Material und Lohnkosten

- Chance zur Veränderung
- Entfaltung von Kreativität und Engagement

durch

Neue Konzepte  
Konsequente Mitarbeiterführung  
Überlegte Investitionen  
Motivierte Mitarbeiter  
Zukunftsorientiertes Controlling

NEVER EVER GIVE UP



## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

- MehrWert für Sie.

Gehrke & Coll. Steuerberatungsgesellschaft mbH  
Gehrke · Bodmann · Nolting Rechtsanwaltsgesellschaft mbH  
Gehrke Consulting Unternehmensberatungsgesellschaft mbH  
CONCILIUM GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mbH  
Thurnithstr. 2 | 30519 Hannover  
Tel.: 0511/9848-3 | Fax: 0511/9848-455  
[www.gehrke-gruppe.de](http://www.gehrke-gruppe.de) | [info@gehrke-gruppe.de](mailto:info@gehrke-gruppe.de)