

Direktion für Bildung, Soziales und Sport Stadt Bern, vertreten durch das Schulamt

Wirtschaftlichkeitsüberprüfung der Mahlzeitenherstellung in familienergänzenden Einrichtungen

Schlussbericht
Zürich, 4. Januar 2016

Andrea Schultheiss und Susanne Stern

Impressum

Wirtschaftlichkeitsüberprüfung der Mahlzeitenherstellung in familienergänzenden Einrichtungen

Schlussbericht

Zürich, 4. Januar 2016

2825_Wirtschaftlichkeitsprüfung_Schlussbericht_20160104.docx

Auftraggeber

Direktion für Bildung, Soziales und Sport Stadt Bern, vertreten durch das Schulamt

Autorinnen und Autoren

Andrea Schultheiss und Susanne Stern

INFRAS, Binzstrasse 23, 8045 Zürich

Tel. +41 44 205 95 95

Inhalt

1.	Ausgangslage und Ziel	4
2.	Untersuchungsgegenstand und -fragen	5
3.	Methodisches Vorgehen	6
4.	Ergebnisse Kostenvergleich	9
4.1.	Überblick Verpflegungsmodelle	9
4.2.	Betriebskosten	11
4.2.1.	Personalkosten	13
4.2.2.	Materialkosten	20
4.2.3.	Zwischenfazit Betriebskosten	22
4.3.	Investitionskosten	24
4.4.	Gesamtkosten	28
5.	Folgerungen	31
5.1.	Eignung der verschiedenen Modelle	31
5.2.	Optimierungspotenziale	32
Annex		35
A1	Exkurs Züricher Stadtküche	35
Literatur		38

1. Ausgangslage und Ziel

Der Gemeinderat der Stadt Bern hat im Mai 2014 im Zuge eines Haushaltsanierungspakets auf Antrag der Direktion für Bildung, Soziales und Sport (BSS) einen einjährigen Pilotversuch mit einem externen Mahlzeiten-Catering an 11 Berner Tagesschulen und Tagesstätten beschlossen. Der Pilotversuch wurde in der Zwischenzeit um ein weiteres Jahr verlängert. Am Pilotversuch beteiligen sich Kitas, Tagesstätten und Tagesschulen, die bereits bis anhin ein externes Catering hatten. Seit Anfang 2015 werden nun wöchentlich rund 2'000 Mahlzeiten von der Zürcher Firma Menu and More AG im Cook & Chill-Verfahren hergestellt und gekühlt nach Bern geliefert. In den übrigen städtischen Betreuungsinstitutionen werden die Mahlzeiten vor Ort zubereitet (ca. 30 Produktionsküchen) resp. durch ein Catering aus einer benachbarten städtischen Betreuungsinstitution angeliefert (ca. 12 Einrichtungen). Im Hinblick auf die zukünftige Strategie zur Mahlzeitenherstellung in den familienergänzenden Einrichtungen wurden die verschiedenen Mahlzeitenzubereitungsmodelle durch ein externes Mandat in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit evaluiert und verglichen.

Ziele des Auftrags

Ergänzend zu einer internen Evaluation der Kosteneinsparungen im Pilotversuch wurde mit der vorliegenden Analyse eine unabhängige Wirtschaftlichkeitsüberprüfung über alle am Pilot beteiligten Einrichtungen und über weitere ausgewählte Produktionsküchen des Schul- und Jugendamtes erarbeitet. Die Wirtschaftlichkeitsüberprüfung ist eine Entscheidungsgrundlage für den Gemeinderat zur Festlegung der künftigen Strategie der Mahlzeitenherstellung in der Stadt Bern. Das externe Mandat für die Wirtschaftlichkeitsprüfung hat folgende Ziele:

- Die Direktion für Bildung, Soziales und Sport verfügt über Steuerungswissen bezüglich der Wirtschaftlichkeit der in den familienergänzenden Einrichtungen angewandten Zubereitungsmethoden.
- Es liegen Vollkostenrechnungen zu den verschiedenen Produktionsküchen vor, die miteinander und mit dem Catering-Modell verglichen und bewertet werden können.
- Die Wirtschaftlichkeitsprüfung stellt in einem kurzen Exkurs die wirtschaftlichen Aspekte der Zürcher Stadtküche und deren Privatisierung (heute: Menu and More AG) dar.

2. Untersuchungsgegenstand und –fragen

Die vorliegende Wirtschaftlichkeitsprüfung fokussiert auf die Vollkosten pro Mahlzeit und vergleicht diese zwischen den verschiedenen Modellen der Mahlzeitenzubereitung. Die vorliegende Untersuchung beschränkt sich somit auf die Wirtschaftlichkeit der verschiedenen Modelle der Mahlzeitenzubereitung. Weitere Aspekte, wie z.B. die Zufriedenheit des Personals und der Kinder, die Qualität des Essens sowie ggf. Möglichkeiten der Arbeitsintegration und die Umsetzung von Nachhaltigkeitsauflagen sind nicht Bestandteil der vorliegenden Analyse. Bei der Wirtschaftlichkeitsprüfung werden die folgenden Kostenfaktoren der Einrichtungen berücksichtigt (vgl. INFRAS 2010):

- Betriebskosten
 - Personalkosten (Aufwand des Personals für die Mahlzeitenzu- und -aufbereitung in der Einrichtung)
 - Materialkosten (Nahrungsmittelkosten inkl. Transportkosten)
- Investitionskosten
 - Gerätekosten resp. Kosten der Küchenausstattung
 - Baukosten einer Küche, unterschieden nach Küchentyp (z.B. Teeküche, Regenerierküche, Produktionsküche)

Bei der vorliegenden Wirtschaftlichkeitsprüfung wurden vier verschiedene Modelle der Mahlzeitenherstellung untersucht, die für die Stadt Bern relevant sind.

- **Catering kalt** (Modell 1): Zentrales Catering für alle Einrichtungen ohne eigene Produktionsküche durch Menu and More AG im Rahmen eines zeitlich befristeten Pilotversuchs.
- **Catering warm** (Modell 2): Von der einzelnen Einrichtung verantworteter Cateringvertrag mit einem Hersteller in der Umgebung (individuelle Lösungen; Situation vor Pilotversuch).
- **Produktionsküche Eigenbedarf** (Modell 3): Der einzelnen Einrichtung zugeordnete Produktionsküche zur Abdeckung des eigenen Bedarfs.
- **Produktionsküche inkl. Auslieferung** (Modell 4): Der einzelnen Einrichtung zugeordnete Produktionsküche mit einer erhöhten Kapazität zur Abdeckung des eigenen Bedarfs wie auch des Bedarfs von benachbarten Einrichtungen.

3. Methodisches Vorgehen

Die Vollkosten der **Produktionsküchen** (Modelle 3 und 4) wurden anhand von fünf Fallstudien detailliert erhoben. Die Fallstudien beinhalten jeweils:

- Ein persönliches Interview mit der Leitung der Betreuungseinrichtung und des Küchenchefs zur Erhebung des Personalaufwands für die Mahlzeitenzubereitung in den Einrichtungen.
- Die Aufbereitung und Auswertung von Daten der BSS zu den weiteren Kostenfaktoren:
 - Materialkosten der einzelnen Einrichtungen,
 - Infrastrukturkosten der einzelnen Küchentypen inkl. der durchschnittlichen Gerätekosten.

Die Auswahl der fünf Fallstudien erfolgte in enger Absprache mit der BSS. Bei der Auswahl der Einrichtungen wurde unter anderem die Grösse der Einrichtung sowie das Produktionsmodell (Modell 3 oder 4) berücksichtigt. Weiter wurden Institutionen ausgewählt, deren Küchen in einem (eher) guten Zustand sind.

Die Daten zu den beiden **Catering-Modellen** (Modelle 1 und 2) wurden in einem ähnlichen Vorgehen durch das Schulamt und das Jugendamt der Stadt Bern selbst erhoben. Es wurden Daten zu allen 12 Einrichtungen mit einem Catering-Modell erhoben.

Erhebung Personalkosten Modelle Produktionsküche

Um die Personalkosten für die Mahlzeitenzubereitung möglichst genau zu erfassen, wurde den fünf Fallstudien-Einrichtungen (Modelle 3 und 4) ein detailliertes Erfassungsraster zugestellt. Darin haben die Einrichtungen während einer Woche (im Zeitraum August/September 2015) die aufgewendete Zeit für die Mahlzeitenzubereitung in Minuten pro Funktionsstufe und Tag erfasst. Die erfassten Daten wurden im Rahmen der Interviews mit der Leitung der Einrichtung und dem Küchenchef überprüft und ergänzt. Bei der Berechnung der Personalkosten für die Mahlzeitenzubereitung wurde zwischen den folgenden Tätigkeiten unterschieden¹:

- Kochen oder Regenerieren,
- Tischdecken,
- Aufräumen,
- Einkaufen,
- Planung/Bestellung.

¹ Der Aufwand für die Auslieferung wurde im Rahmen der Interviews erhoben und einer der oben aufgeführten Tätigkeiten zugeordnet.

Dabei wurde sowohl der Aufwand des Küchenpersonals als auch des Betreuungspersonals dokumentiert. Beim Betreuungspersonal wurden nur diejenigen Arbeiten erfasst, die keine Betreuungsaufgaben mitbeinhalten. Wird beispielsweise das Tischdecken zusammen mit den Kindern erledigt, so wird die Arbeitszeit der Betreuungsperson nicht dem Aufwand für die Mahlzeitenzubereitung zugeordnet. So wurde bei der Erhebung des Personalaufwands bei den Betreuungspersonen zwischen der pädagogischen Arbeit und der Arbeit für die Mahlzeitenzubereitung unterschieden, wobei nur letztere in die Berechnung der Vollkosten eingeflossen ist. Für jede der oben aufgeführten Tätigkeiten wurde erfasst, welche Personen (Küchen- oder Betreuungspersonal, Funktionsstufe) dabei involviert waren und wie viel Zeit die Person für die jeweilige Tätigkeit benötigte. Aufgrund der Angaben pro Tag für die Erhebungswoche wurde für jede Funktionsstufe ein durchschnittlicher Aufwand pro Tag berechnet und mit dem entsprechenden Stundenansatz² multipliziert. Die Personalkosten entsprechen somit nicht den effektiven Löhnen der jeweiligen Personen in den Institutionen, sondern wurden mit Hilfe eines Richtwertlohnes der jeweiligen Funktionsstufe berechnet.

Erhebung Personalkosten Catering-Modelle

Die BSS hat die Erhebung bei den insgesamt 12 Einrichtungen mit externem Catering (Modelle 1 und 2) selber durchgeführt. Dabei wurden pro Einrichtung sowohl die Personalkosten vor als auch nach Einführung des Pilotprojekts erhoben. Die Daten wurden in das Datenraster von INFRAS übertragen und von INFRAS für den Kostenvergleich aufbereitet und ausgewertet.

Materialkosten

Die Materialkosten der einzelnen Einrichtungen liegen der BSS vor und wurden INFRAS pro Einrichtung zur Verfügung gestellt. Da der Fokus der Analyse sich ausschliesslich auf die Kosten der Mahlzeitenzubereitung für das Mittagessen beschränkt, wurden die weiteren Mahlzeitenkosten (Znüni, Zvieri) von der BSS gemäss einer Schätzung³ herausgerechnet und separat ausgewiesen. Die Angaben zu den Materialkosten wurden den Leitungen der Einrichtungen zur Plausibilisierung zugestellt.

² Die Stundenansätze der verschiedenen Funktionsstufen stammen von der BSS.

³ Die BSS veranschlagt pro Kind und Nachmittag Fr. 0.50 für ein Zvieri. Dabei wurde berücksichtigt, dass nicht alle Kinder, die in der Betreuungseinrichtung das Mittagessen einnehmen, auch am Nachmittag zum Zvieri anwesend sind.

Investitionskosten

Bei den Investitionskosten unterscheiden wir zwischen den Baukosten der Küchen einerseits und den Gerätekosten andererseits. Beim Vergleich der Vollkosten geht es nicht um einen Vergleich der einzelnen Einrichtungen, sondern darum, für die jeweiligen Mahlzeitenzubereitungsmodelle eine möglichst plausible Vollkostenschätzung zu erhalten. So wurde die Berechnung der Investitionskosten unabhängig von der effektiven Küchenausstattung der untersuchten Einrichtungen bestimmt. Pro Küchentyp wurde abgeschätzt, was ein Neubau dieser Küchenform inkl. Gerätekosten kosten würde. Immobilien Stadt Bern und Hochbau der Stadt Bern haben Kostenschätzungen für verschiedene Küchenmodelle durchgeführt und INFRAS für die vorliegenden Analysen zur Verfügung gestellt.

Die untenstehende Tabelle gibt Auskunft über die Annahmen betreffend den Investitionskosten:

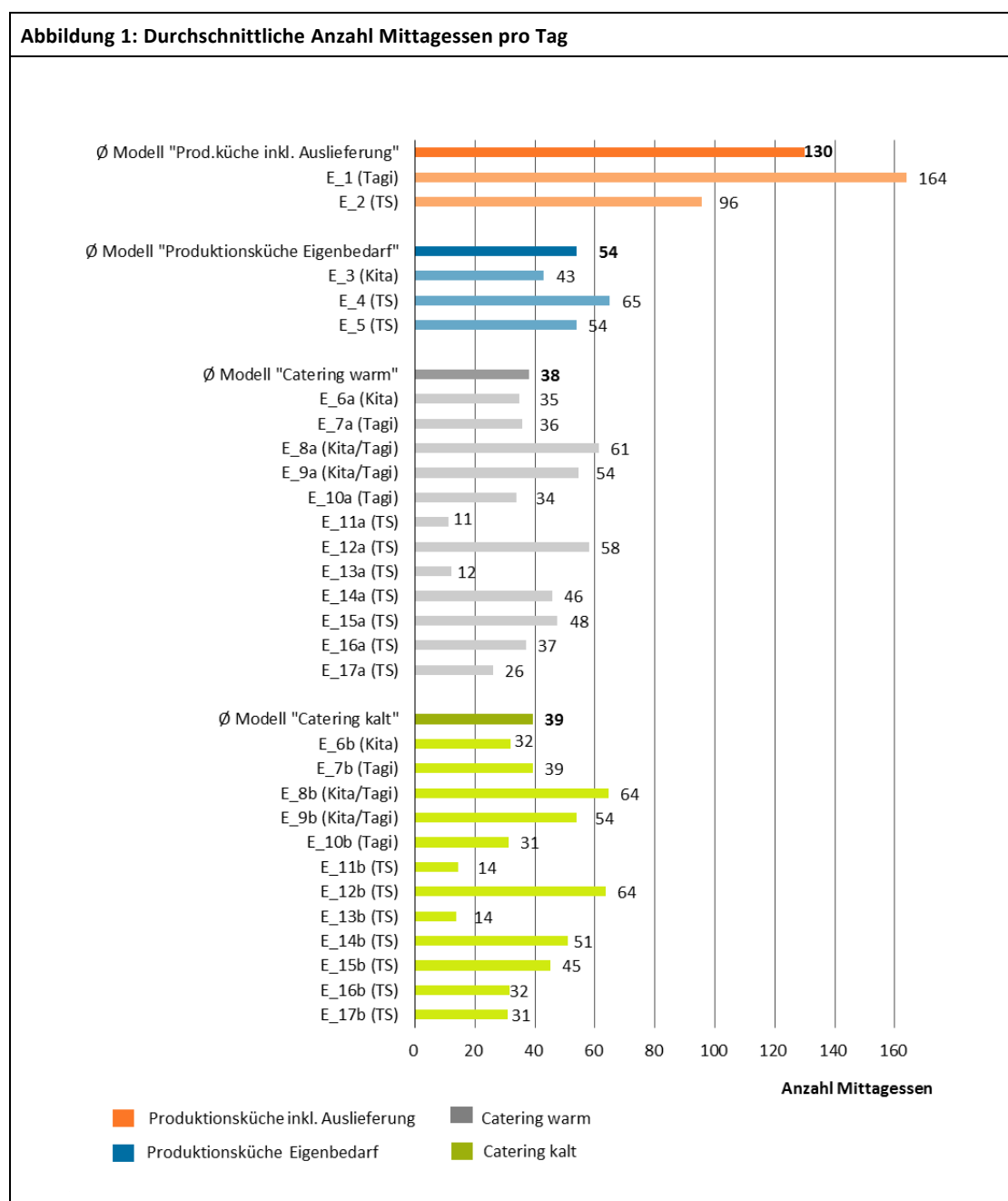
Tabelle 1: Annahmen Investitionskosten			
Küchentyp	Kapazität (Anzahl Mahlzeiten pro Tag)	Baukosten Küche* in CHF	Gerätekosten** in CHF
Teeküche (Modell 1)	max. 25 MZ	47'186	4'341
Teeküche inkl. Gastrospüler (Modell 1)	max. 50 MZ	54'736	4'341
Regenerationsküche 1 (Modell 2)	max. 50 MZ	91'584	16'696
Regenerationsküche 2 (Modell 2)	50-100 MZ	157'853	30'749
Regenerationsküche 3 (Modell 2)	100-150 MZ	201'722	41'450
Produktionsküche 1 Eigenbedarf (Modell 3)	50-100 MZ	254'556	31'301
Produktionsküche 2 erweitert klein (Modell 4)	100-200 MZ	354'556	66'907
Produktionsküche 3 erweitert mittel (Modell 4)	> 200 MZ	459'734	71'726
Produktionsküche 4 erweitert gross (Modell 4)	>200 MZ	459'734	77'926

*inkl. fixe Küchengeräte und –maschinen (z.B. Geschirrspüler). Kosten inkl. MwSt. für Kücheninfrastruktur, Lüftung, Planung, Ausstattung Gebäude, Ausbau Gebäude, Sanitär, Elektro, Geräte Teeküchen und Regenerationsküche 1: nur Nebenkosten Planung, Sanitär, Elektro, Geräte. **Küchenausstattung, z.B. Teller, Besteck, Mixer, Gläser.

4. Ergebnisse Kostenvergleich

4.1. Überblick Verpflegungsmodelle

Abbildung 1 zeigt, wie viele Mahlzeiten pro Tag in den untersuchten Einrichtungen serviert werden.



Quelle: Daten BSS 2015, Darstellung INFRAS 2015.

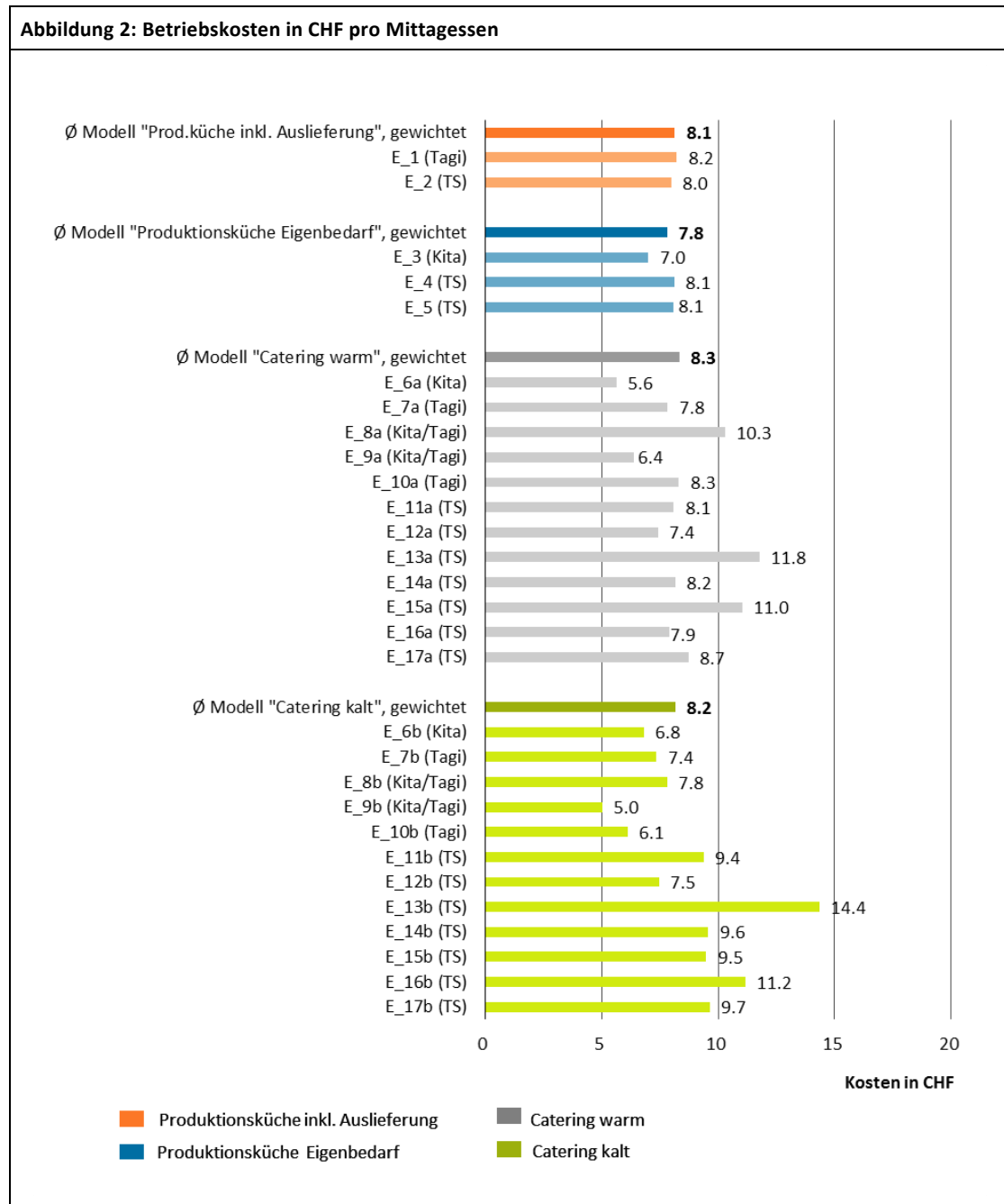
Mit durchschnittlich 130 Mahlzeiten pro Tag produzieren die beiden untersuchten Einrichtungen des Modells „Produktionsküche inkl. Auslieferung“ deutlich mehr Mahlzeiten pro Tag als die übrigen untersuchten Einrichtungen. Die durchschnittliche Anzahl Mahlzeiten pro Tag liegt bei den anderen drei untersuchten Modellen relativ nahe zusammen, wobei beim Modell „Produktionsküche Eigenbedarf“ mit durchschnittlich 54 Mahlzeiten etwas mehr Mahlzeiten zubereitet werden als bei den beiden Catering-Modellen⁴.

Wie in der Abbildung 1 ebenfalls zu sehen ist, variiert die Anzahl Mahlzeiten pro Tag zwischen den verschiedenen Einrichtungen relativ stark. Aus diesem Grund wird bei den folgenden Berechnungen jeweils pro Modelltyp ein nach der Anzahl zubereiteter Mahlzeiten gewichteter Durchschnitt ausgewiesen. Beim gewichteten Durchschnitt fallen Einrichtungen mit einer sehr kleinen Anzahl Mahlzeiten pro Tag weniger stark ins Gewicht und tragen damit weniger zum Gesamtergebnis bei.

⁴ Es gibt einige Einrichtungen mit dem Catering-Modell, die nicht an fünf Tagen pro Woche geöffnet haben. Dort zeigt der Wert die durchschnittliche Anzahl Mahlzeiten an den effektiven Öffnungstagen an (d.h. Anzahl Mahlzeiten pro Woche/Anzahl geöffnete Tage pro Woche).

4.2. Betriebskosten

In Abbildung 2 sind die Betriebskosten der untersuchten Einrichtungen abgebildet. Die Betriebskosten enthalten Personalkosten sowie Materialkosten (insb. Lebensmittelkosten).

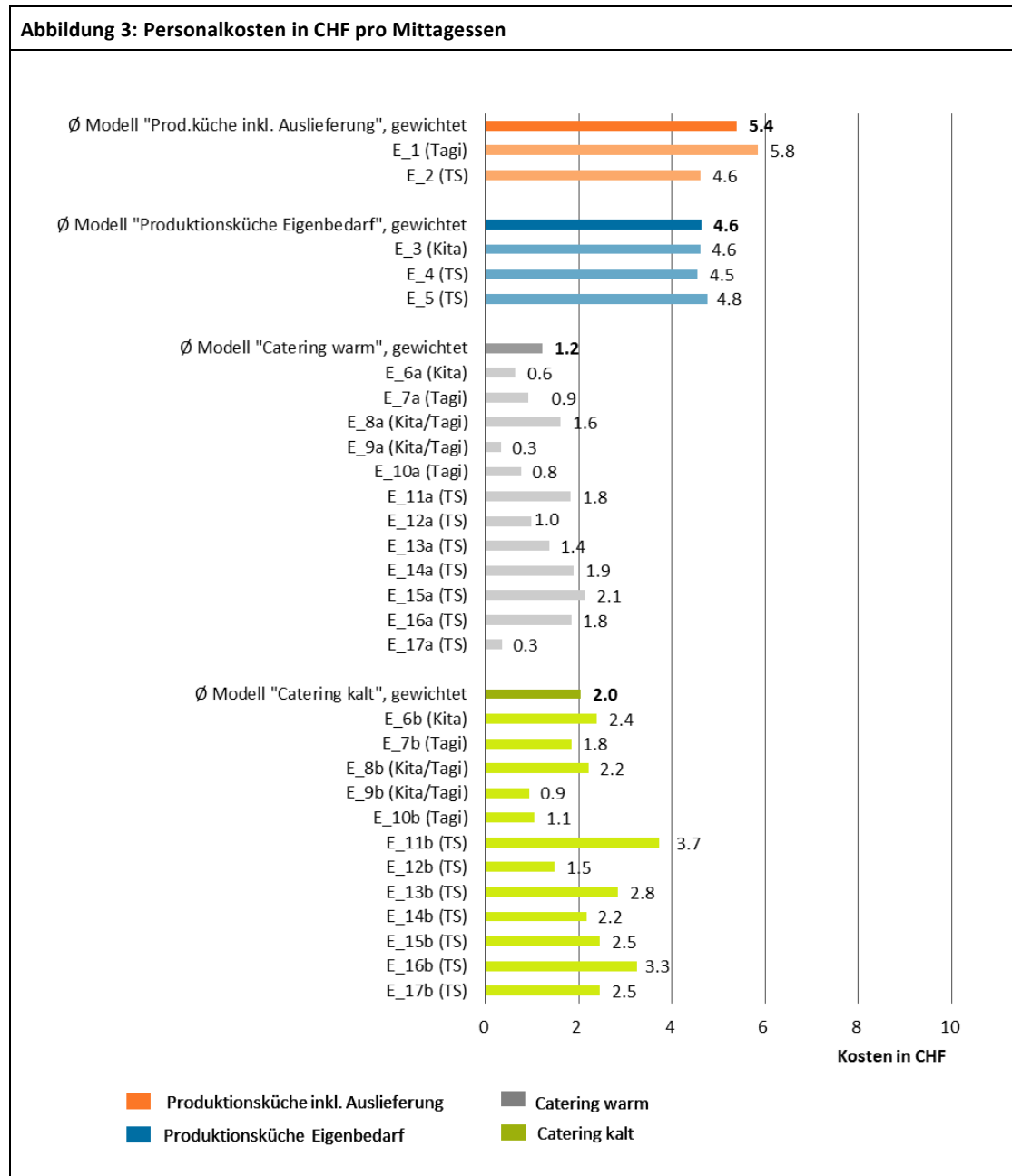


Quelle: Daten und Berechnungen INFRAS/BSS, 2015. Erläuterung: E_1 bis E_17 sind die verschiedenen untersuchten Einrichtungen. In der Klammer wird jeweils aufgeführt, ob es sich dabei um eine Tagesstätte für Kleinkinder (Kita), eine Tagesstätte für Schulkinder (Tagi) oder um eine Tagesschule (TS) handelt.

Die Betriebskosten sind beim Modell „Produktionsküche Eigenbedarf“ mit CHF 7.8 am tiefsten. Die zweitgünstigste Variante in Bezug auf die Betriebskosten ist das Modell „Produktionsküche inkl. Auslieferung“ mit CHF 8.1 pro Mahlzeit. Die beiden Catering-Modelle haben mit Werten zwischen CHF 8.2 und 8.3 (etwas) höhere Betriebskosten als die beiden Modelle mit einer eigenen Produktionsküche.

4.2.1. Personalkosten

Abbildung 3 zeigt die Höhe der Personalkosten für die verschiedenen Einrichtungen sowie den gewichteten Durchschnittswert des jeweiligen Modelltyps.



Quelle: Daten und Berechnungen INFRAS/BSS, 2015. Erläuterung: E_1 bis E_17 sind die verschiedenen untersuchten Einrichtungen. In der Klammer wird jeweils aufgeführt, ob es sich dabei um eine Tagesstätte für Kleinkinder (Kita), eine Tagesstätte für Schulkinder (Tagi) oder um eine Tagesschule (TS) handelt.

Die Personalkosten pro Mittagessen sind bei den Modellen mit eigener Produktionsküche höher als bei den Catering-Modellen. Am höchsten sind sie mit CHF 5.4 pro Mahlzeit beim Modell „Produktionsküche inkl. Auslieferung“, weil hier im Vergleich zum Modell „Produktionsküche Eigenbedarf“ noch Aufwand für die Auslieferung anfällt.

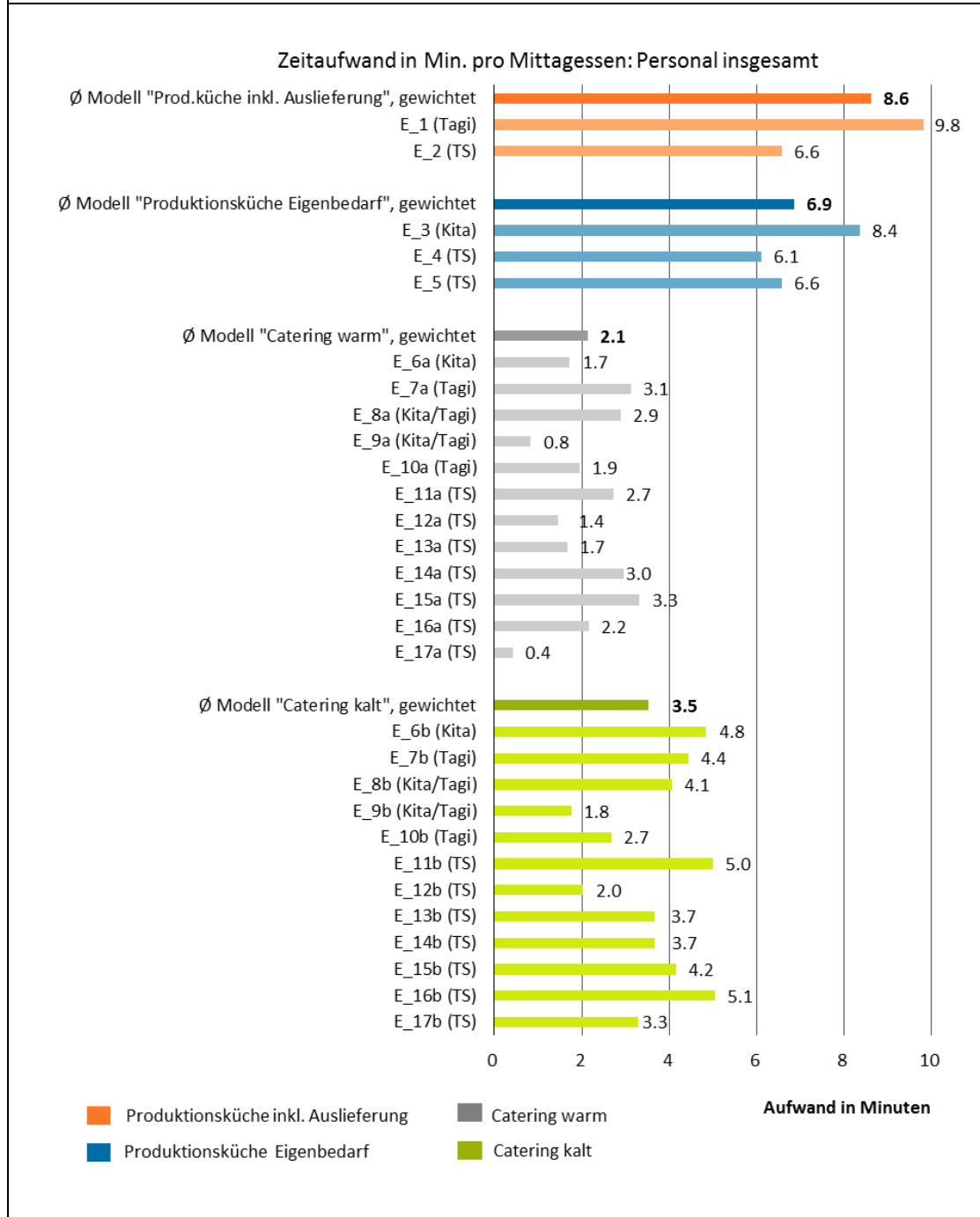
Die beiden Catering-Modelle haben deutlich tiefere Personalkosten, wobei der Personalaufwand beim Modell „Catering kalt“ mit CHF 2.0 grösser ist als beim Modell „Catering warm“ mit Personalkosten von CHF 1.2 pro Mahlzeit. Die unterschiedlich hohen Personalkosten von den Modellen mit Produktionsküche einerseits und den Catering-Modellen andererseits sind in erster Linie dadurch bedingt, dass die Produktionsküchen die Mahlzeiten komplett herstellen, während sie in den Catering-Modellen nur aufgewärmt bzw. serviert werden. Das Modell Catering kalt ist wiederum etwas aufwändiger als das Modell Catering warm, da dort das angelieferte Essen zuerst noch regeneriert werden muss.

Währendem die Personalkosten bei den Einrichtungen mit einer eigenen Produktionsküche sehr ähnlich sind, ist die Streuung zwischen den einzelnen Einrichtungen bei den Catering-Modellen grösser⁵. So hat beispielsweise beim Modell Catering kalt die Einrichtung E_11b (TS) mit CHF 3.7 viermal so hohe Personalkosten wie E_9b (Kita/Tagi) mit CHF 0.9 pro Mahlzeit. Sowohl die Einrichtung E_11b (TS) als auch die E_13b (TS) haben vergleichsweise hohe Personalkosten pro Mahlzeit. Gleichzeitig ist die Anzahl Mahlzeiten pro Tag bei diesen beiden Einrichtungen mit 14 Mahlzeiten sehr tief. Dies zeigt den Einfluss der Betriebsgrösse (Anzahl zubereitete Mahlzeiten) auf die Kosten pro Mahlzeit. Zu erwähnen sind die sehr hohen Personalkosten der mittelgrossen Einrichtung E_16b (TS). Dieser Betrieb hat einen überproportional hohen Optimierungsbedarf beim Personalaufwand. Beim Modell „Catering warm“ bestehen sogar Unterschiede bei den Personalkosten in der Höhe des Faktors 7.

Die Höhe der Personalkosten wird einerseits durch die aufgewendete Zeit sowie durch die Funktion und damit auch die Lohnstufe des ausführenden Personals bestimmt. Abbildung 4 zeigt, wie viel Zeit das Personal insgesamt für die Zubereitung einer Mahlzeit (inkl. Tischdecken, Abräumen, Planung etc.) benötigt. Die Werte schwanken bei den Einrichtungen mit einer Produktionsküche zwischen 6.1 und 9.8 Minuten pro Mahlzeit, bei den Einrichtungen des Modells „Catering kalt“ zwischen 0.4 und 3.3 Minuten und beim Modell „Catering warm“ zwischen 1.8 und 5.0 Minuten pro Mahlzeit.

⁵ Die geringe Streuung bei den Produktionsküchen könnte jedoch auch an der geringen Anzahl untersuchter Einrichtungen liegen.

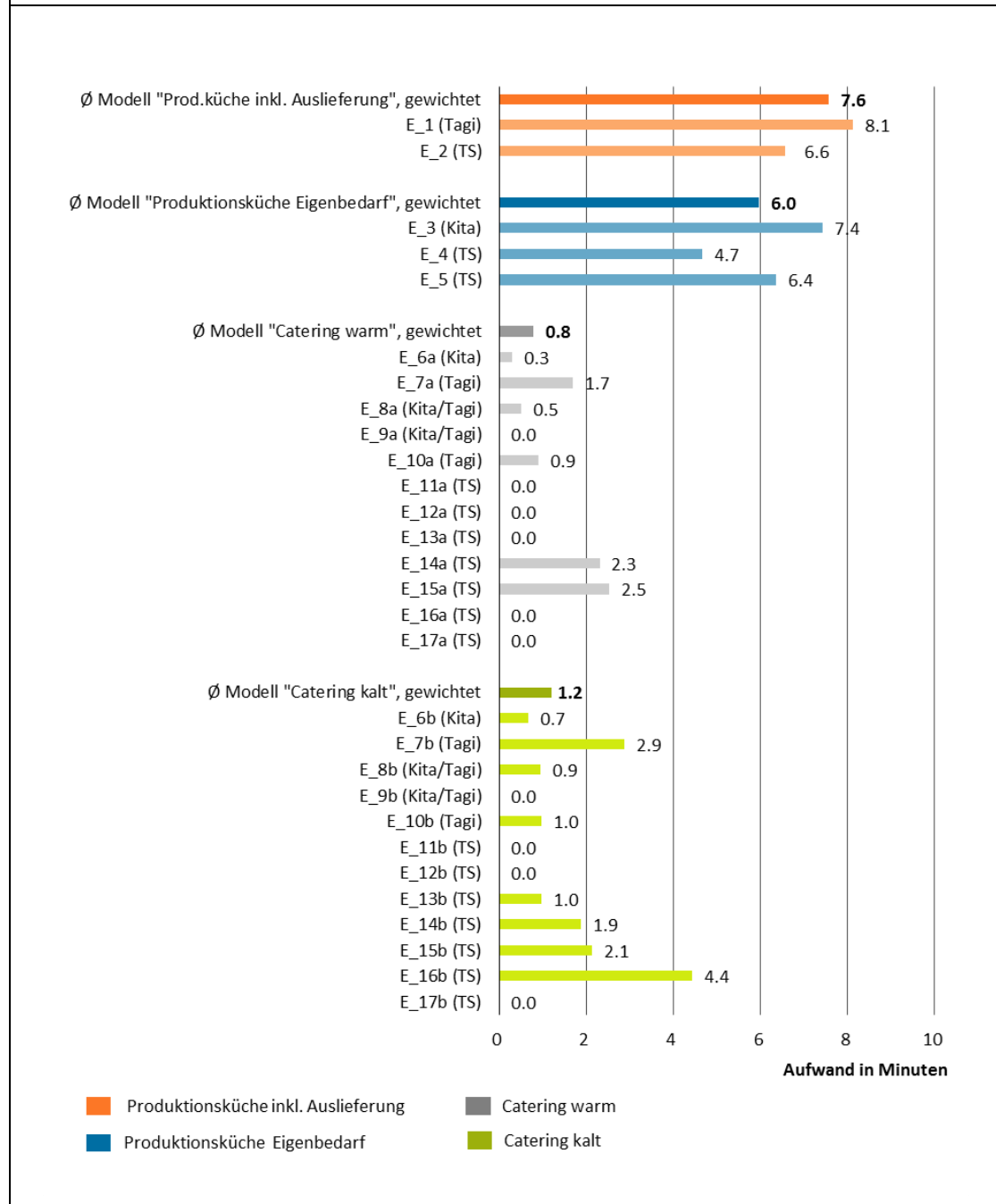
Abbildung 4: Zeitaufwand in Minuten pro Mittagessen: Personal insgesamt



Quelle: Daten und Berechnungen INFRAS/BSS, 2015. Erläuterung: E_1 bis E_17 sind die verschiedenen untersuchten Einrichtungen. In der Klammer wird jeweils aufgeführt, ob es sich dabei um eine Tagesstätte für Kleinkinder (Kita), eine Tagesstätte für Schulkinder (Tagi) oder um eine Tagesschule (TS) handelt.

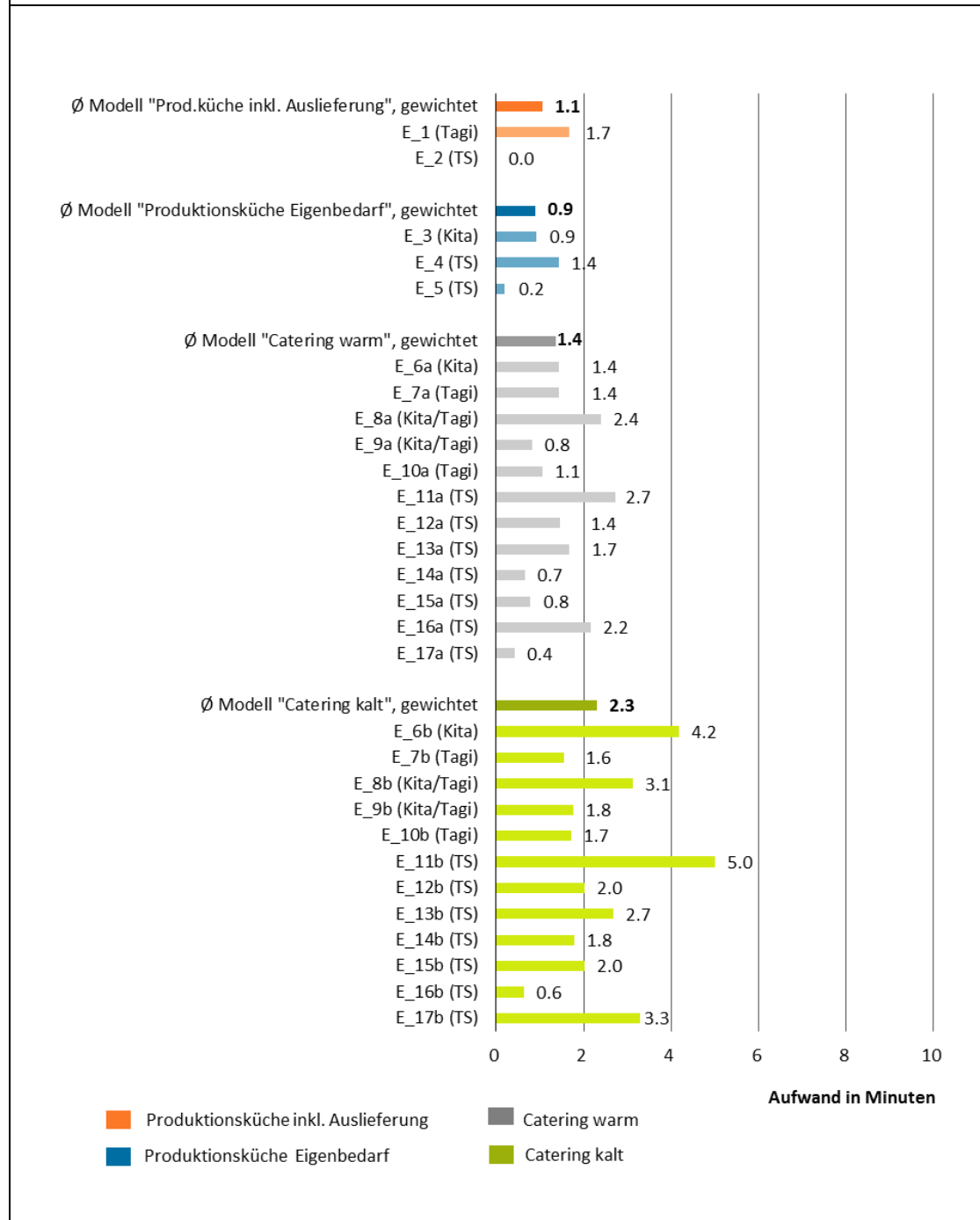
Je nach Einrichtung ist bei der Mahlzeitenzubereitung nur Küchenpersonal, nur Betreuungspersonal oder sowohl Küchen- als auch Betreuungspersonal involviert. Die beiden folgenden Abbildungen zeigen, wie viel Zeit jeweils das Küchenpersonal (Abbildung 5) und das Betreuungspersonal (Abbildung 6) für die Zubereitung einer Mahlzeit aufwendet.

Abbildung 5: Zeitaufwand in Minuten pro Mittagessen: Personal Küche



Quelle: Daten und Berechnungen INFRAS/BSS, 2015. Erläuterung: E_1 bis E_17 sind die verschiedenen untersuchten Einrichtungen. In der Klammer wird jeweils aufgeführt, ob es sich dabei um eine Tagesstätte für Kleinkinder (Kita), eine Tagesstätte für Schulkinder (Tagi) oder um eine Tagesschule (TS) handelt.

Abbildung 6: Zeitaufwand in Minuten pro Mittagessen: Personal Betreuung



Quelle: Daten und Berechnungen INFRAS/BSS, 2015. Erläuterung: E_1 bis E_17 sind die verschiedenen untersuchten Einrichtungen. In der Klammer wird jeweils aufgeführt, ob es sich dabei um eine Tagesstätte für Kleinkinder (Kita), eine Tagesstätte für Schulkinder (Tagi) oder um eine Tagesschule (TS) handelt.

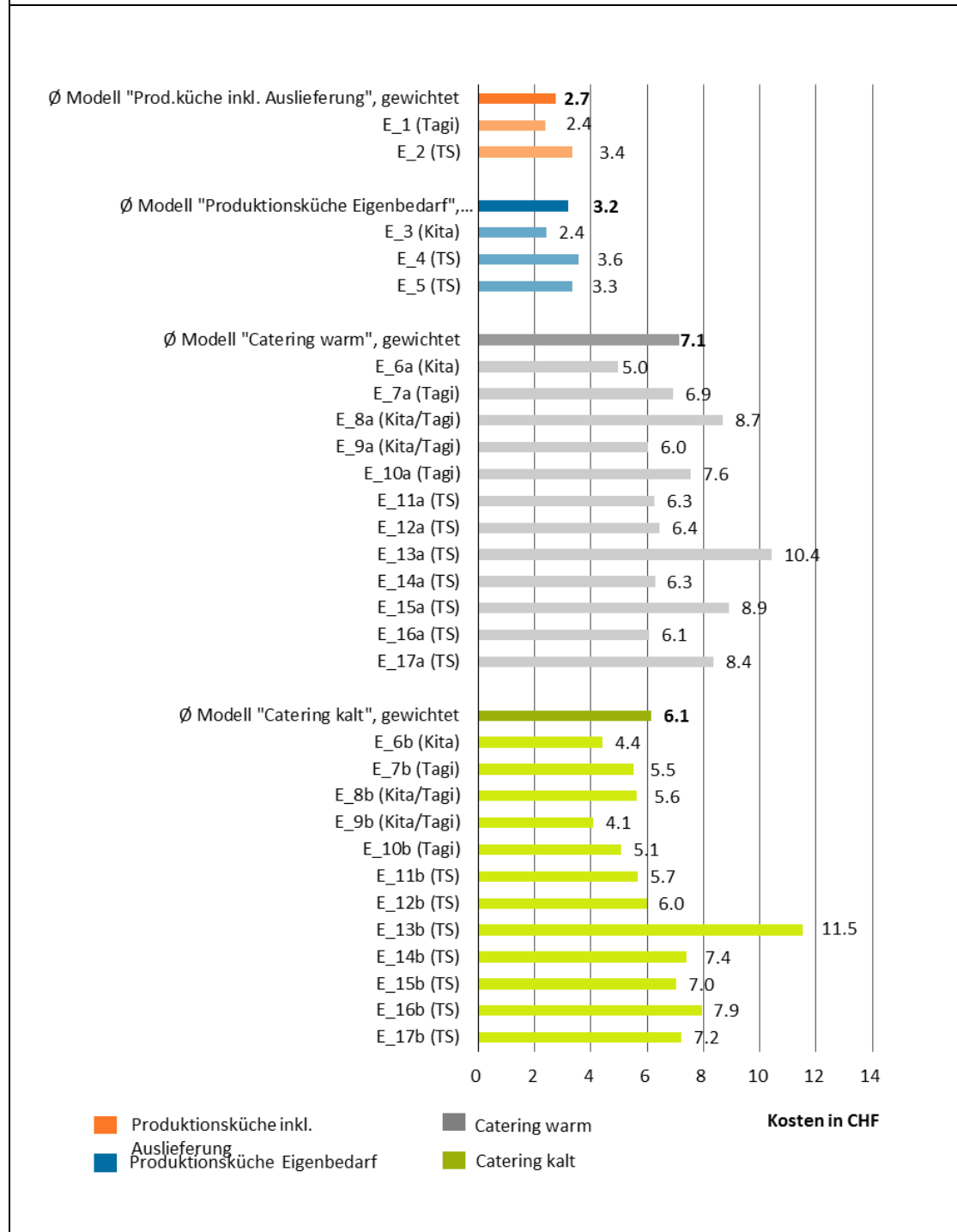
Die Zahlen zum Aufwand des Küchenpersonals zeigen, dass bei den Einrichtungen mit einem Catering-Modell die Mahlzeitenzubereitung unterschiedlich organisiert ist. So haben einige Einrichtungen Küchenpersonal eingestellt, das für die Mahlzeitenzubereitung (hauptsächlich) zuständig ist. In anderen Einrichtungen mit einem Catering-Modell erledigt wiederum das Betreuungspersonal die in Zusammenhang mit der Mahlzeitenzubereitung anfallenden Arbeiten.

Der Aufwand des Betreuungspersonals hängt somit einerseits davon ab, ob noch separates Küchenpersonal für die Mahlzeitenzubereitung eingestellt ist und damit den Aufwand des Betreuungspersonals entsprechend reduziert. Andererseits zeigen die Analysen, dass die für das Betreuungspersonal anfallenden Arbeiten je nach Organisation der Abläufe (z.B. Verteilung des Essens, Warmhalten des Essens) unterschiedlich aufwendig sind. Im Quervergleich der verschiedenen Modelle ist der Aufwand des Betreuungspersonals beim Modell „Produktionsküche Eigenbedarf“ am tiefsten beim Modell „Catering kalt“ am höchsten.

4.2.2. Materialkosten

Die Materialkosten zeigen auf, wie hoch die Lebensmittelkosten pro Mahlzeit sind. Bei den Einrichtungen mit eigenen Produktionsküchen handelt es sich dabei um den Preis der Lebensmittel, die bei den Grossverteilern und/oder Quartiergeschäften eingekauft werden. Bei den Catering-Modellen bilden die Materialkosten den Preis ab, für welchen eine Mahlzeit beim Catering Anbieter bestellt werden kann.

Abbildung 7: Materialkosten in CHF pro Mittagessen



Quelle: Daten und Berechnungen INFRAS/BSS, 2015.

In Abbildung 7 ist zu sehen, dass die Materialkosten in den beiden Modellen mit Produktionsküchen deutlich tiefer sind als bei den Catering-Modellen. Dies hängt damit zusammen, dass nur die „Rohstoffe“ und nicht bereits komplett zubereitete Mahlzeiten eingekauft werden. Die tiefsten Materialkosten weisen die beiden Einrichtungen des Modells „Produktionsküche inkl. Auslieferung“ mit durchschnittlich CHF 2.7 pro Mahlzeit aus. Die höchsten Materialkosten weisen die Einrichtungen des Modells „Catering warm“ aus mit CHF 7.1 pro Mahlzeit.

Die Materialkosten bei den Einrichtungen des Modells „Catering kalt“ variieren relativ stark zwischen den einzelnen Einrichtungen mit zwischen CHF 4.1 und CHF 11.5 pro Mahlzeit. Eine wichtige Ursache für diese Unterschiede dürfte die Altersstruktur der Kinder sein und damit einhergehend die Grösse der Portionen, die bestellt werden. Entsprechende Untersuchungen in der Stadt Zürich haben gezeigt, dass insbesondere SchülerInnen der Sekundarstufe I deutlich mehr essen als jüngere Kinder und damit der Anteil älterer SchülerInnen einen Einfluss auf die Höhe der Materialkosten hat (vgl. INFRAS 2010). Die Einrichtung E_13 (TS) ist eine Kleinsteinrichtung, die nur von SchülerInnen der Sekundarstufe I besucht werden. Gleichzeitig dürfte auch die Auswahl der Menukomponenten einen Einfluss auf die Höhe der Materialkosten haben. So scheint es einigen Einrichtungen besser zu gelingen, kostengünstig zu bestellen als anderen.

4.2.3. Zwischenfazit Betriebskosten

Die Betriebskosten setzen sich aus den beiden Komponenten Personalkosten und Materialkosten zusammen. Während bei den beiden Catering-Modellen die Personalkosten deutlich tiefer sind als bei den Einrichtungen mit einer eigenen Produktionsküche, sind die Materialkosten bei den Catering-Modellen deutlich höher. Insgesamt sind die Betriebskosten bei den Einrichtungen mit Produktionsküchen etwas tiefer als bei den Catering-Modellen.

Personalkosten

- Die Personalkosten sind bei den Einrichtungen mit Produktionsküchen deutlich höher als bei den Einrichtungen mit einem Catering. Bei den Einrichtungen mit eigener Produktionsküche wird zwischen 6.1 und 9.8 Minuten pro Mahlzeit aufgewendet. Bei den Einrichtungen des Pilotversuchs (Catering kalt) benötigt das Personal in den Einrichtungen zwischen 1.8 und 5.1 Minuten pro Mahlzeit. Im Vergleich zur Situation vor dem Pilotversuch (Catering warm) sind die Personalkosten jedoch durchschnittlich um CHF 0.8 pro Mahlzeit gestiegen.
- Während die Personalkosten bei den beiden Modellen mit eigener Produktionsküche nur leicht zwischen den untersuchten Einrichtungen variieren, gibt es bei den beiden Catering-Modellen grössere Unterschiede. Innerhalb des Catering kalt besteht zwischen den verschiedenen Betrieben ein Unterschied von einem Faktor 4, beim Catering warm sogar um

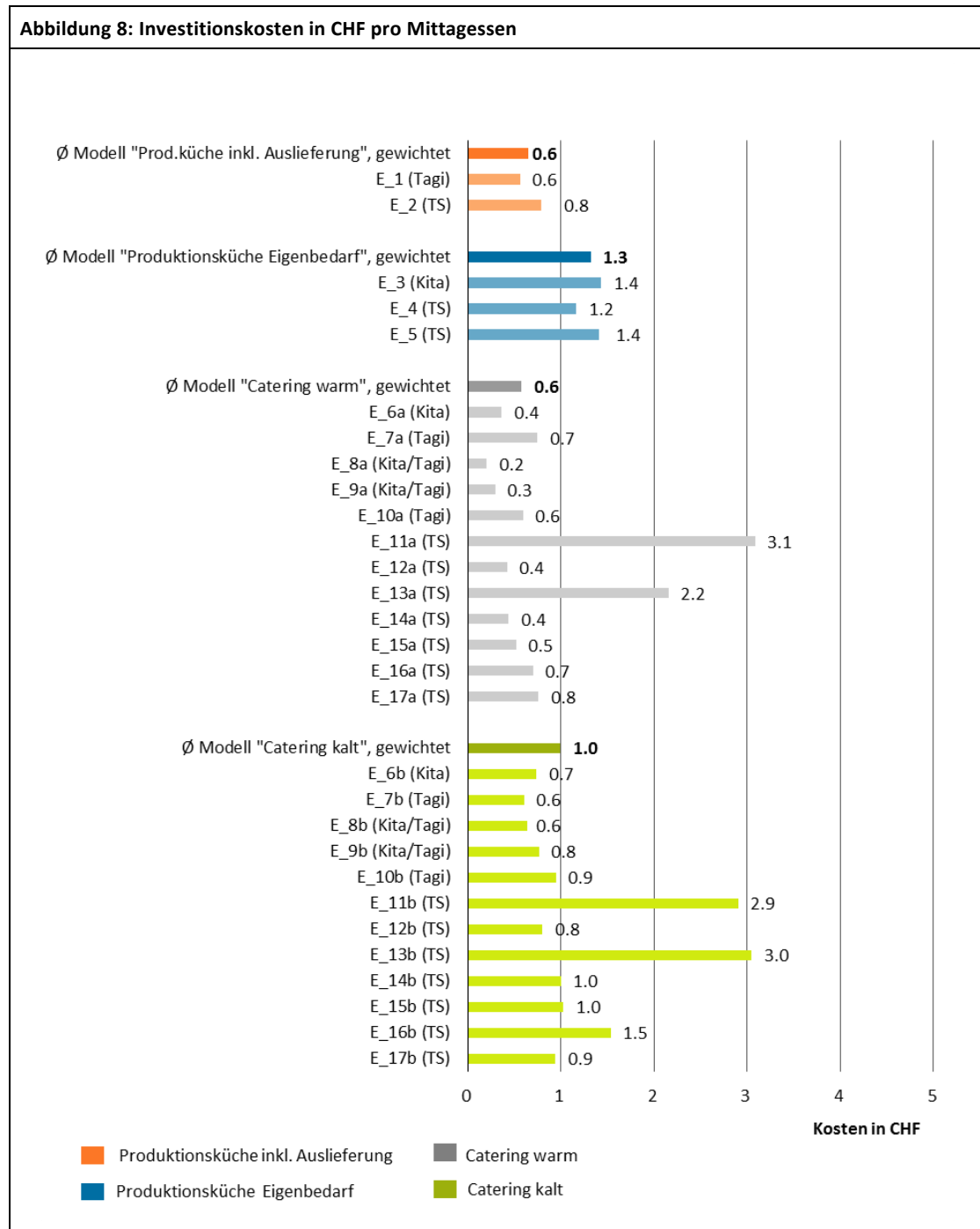
einen Faktor 7. Gründe für die unterschiedlichen Personalaufwand könnten u.a. bei der Funktionsstufe (respektive dem Lohn) des Personals, der Anzahl Kindergruppen und der Grösse der Einrichtung zu finden sein. Gleichzeitig geben diese Unterschiede einen Hinweis auf ein Optimierungspotenzial bei einigen Einrichtungen.

Materialkosten

- Die Materialkosten sind bei den Modellen mit eigener Produktionsküche deutlich tiefer als bei den beiden Catering-Modellen.
- Im Vergleich zum „Catering warm“ (Situation vor Pilot) sind die Materialkosten beim Modell „Catering kalt“ (Pilotversuch) um durchschnittlich CHF 1.0 pro Mahlzeit gesunken.
- Die Materialkosten bei den Einrichtungen des Modells „Catering kalt“ variieren relativ stark zwischen den einzelnen Einrichtungen mit zwischen CHF 4.1 und CHF 11.5 pro Mahlzeit. Eine wichtige Ursache für diese Unterschiede dürfte die Altersstruktur der Kinder sein und damit einhergehend die Grösse der Portionen, die bestellt werden. Gleichzeitig lässt sich beim Pilot auch noch ein gewisses Optimierungspotenzial bezüglich Materialkosten erkennen. Indem günstigere Menukomponenten (z.B. weniger Fleisch) bestellt werden, könnten Kosten eingespart werden.

4.3. Investitionskosten

Abbildung 8 zeigt die Höhe der Investitionskosten pro Mittagessen, wobei die Küche auf einen Zeitraum von 20 Jahren und die Küchengeräte auf 15 Jahre abgeschrieben werden.



Quelle: Daten und Berechnungen INFRAS/BSS, 2015.

Die Investitionskosten pro Mittagessen belaufen sich je nach Produktionsmodell auf CHF 0.6 bis CHF 1.3 pro Mittagessen. Die Modelle „Catering warm“ sowie „Produktionsküche inkl. Auslieferung“ haben die tiefsten Investitionskosten: Beim Modell „Catering warm“ liegt dies daran, dass nur eine einfache Teeküche benötigt wird (siehe Tabelle 1 in Kapitel 3). Beim Modell „Produktionsküche inkl. Auslieferung“ sind die Investitionskosten zwar hoch. Da in den beiden Einrichtungen jedoch durchschnittlich 96 bzw. 164 Mahlzeiten hergestellt werden, verteilen sich die Kosten auf eine grosse Anzahl Mittagessen, was wiederum zu tiefen Investitionskosten pro Mahlzeit führt. Beim Modell „Produktionsküche Eigenbedarf“ sind die Investitionskosten pro Mahlzeit am höchsten. Dies liegt an der eher tiefen Anzahl Mittagessen (zwischen 43 und 64 Mahlzeiten) in den drei untersuchten Einrichtungen, die mit den vergleichsweise hohen Investitionskosten produziert werden.

Die untenstehende Tabelle 2 zeigt, welches Küchenmodell in Bezug auf die Investitionskosten für eine unterschiedliche Anzahl Mahlzeiten pro Tag am rentabelsten ist. Die Tagesschulen haben an 39 Wochen pro Jahr geöffnet und die Tagis und Kitas 48 Betriebswochen. Deshalb sind die Investitionskosten bei einer gleichen Anzahl Mahlzeiten pro Tag auf das ganze Betriebsjahr berechnet bei den Tagesschulen generell höher als bei den Tagis und Kitas. In der Tabelle ist jeweils dasjenige Küchenmodell grün markiert, welches für die jeweilige Anzahl Mahlzeiten in Bezug auf die Investitionskosten am kostengünstigsten ist. So ist beispielsweise die Regenerationsküche für die Produktion von 50 Mahlzeiten pro Tag das kostengünstigste Küchenmodell. Gleichzeitig sieht man, dass die Installation einer Produktionsküche bei einer Einrichtung mit einem Tagesbedarf von nur 50 Mahlzeiten vergleichsweise teuer ist. So sind die Investitionskosten von CHF 1.5 pro Mahlzeit für eine Produktionsküche knapp dreimal höher als diejenigen einer Regenerationsküche (CHF 0.6) für 50 Mahlzeiten. Aus der Tabelle lässt sich aber auch erkennen, dass die Investitionskosten der verschiedenen Küchentypen bei einer vollen Auslastung sehr nahe beieinander liegen. Sie variieren zwischen CHF 0.4 und CHF 0.8 pro Mahlzeit. Wird also die maximale Anzahl Mahlzeiten des jeweiligen Küchentyps erreicht, kann jeder Küchentyp je nach Grösse der Einrichtung in Bezug auf die Investitionskosten eine kostengünstige Lösung darstellen.

Tabelle 2: Investitionskosten pro Küchenmodell und Anzahl Mahlzeiten											
		Anzahl Mahlzeiten pro Tag									
Küchentyp	Volle Auslastung des Küchentyps	25	50	75	100	125	150	175	200	250	300
Teeküche (Modell 1)	0.5 (0.4)	0.5 (0.4)									
Teeküche inkl. Gastrospühler (Modell 1)	0.6 (0.5)	0.6 (0.5)									
Regenerationsküche 1 (Modell 2)	0.6 (0.5)	1.2 (0.9)	0.6 (0.5)								
Regenerationsküche 2 (Modell 2)	0.5 (0.4)	2.0 (1.7)	1.0 (0.8)	0.7 (0.6)	0.5 (0.4)						
Regenerationsküche 3 (Modell 2)	0.4 (0.4)	2.6 (2.1)	1.3 (1.1)	0.9 (0.7)	0.7 (0.5)	0.5 (0.4)	0.4 (0.4)				
Produktionsküche 1 Eigenbedarf (Modell 3)	0.8 (0.6)	3.0 (2.5)	1.5 (1.2)	1.0 (0.8)	0.8 (0.6)						
Produktionsküche 2 erweitert klein (Modell 4)	0.6 (0.5)	4.6 (3.7)	2.3 (1.8)	1.5 (1.2)	1.1 (0.9)	0.9 (0.7)	0.8 (0.6)	0.7 (0.5)	0.6 (0.5)		
Produktionsküche 3 erweitert mittel (Modell 4)	0.5 (0.4)	5.7 (4.6)	2.8 (2.3)	1.9 (1.5)	1.4 (1.2)	1.1 (0.9)	0.9 (0.8)	0.8 (0.7)	0.7 (0.6)	0.6 (0.5)	0.5 (0.4)
Produktionsküche 4 erweitert gross (Modell 4)	0.5 (0.4)	5.8 (4.7)	2.9 (2.3)	1.9 (1.6)	1.4 (1.2)	1.2 (0.9)	1.0 (0.8)	0.8 (0.7)	0.7 (0.6)	0.6 (0.5)	0.5 (0.4)

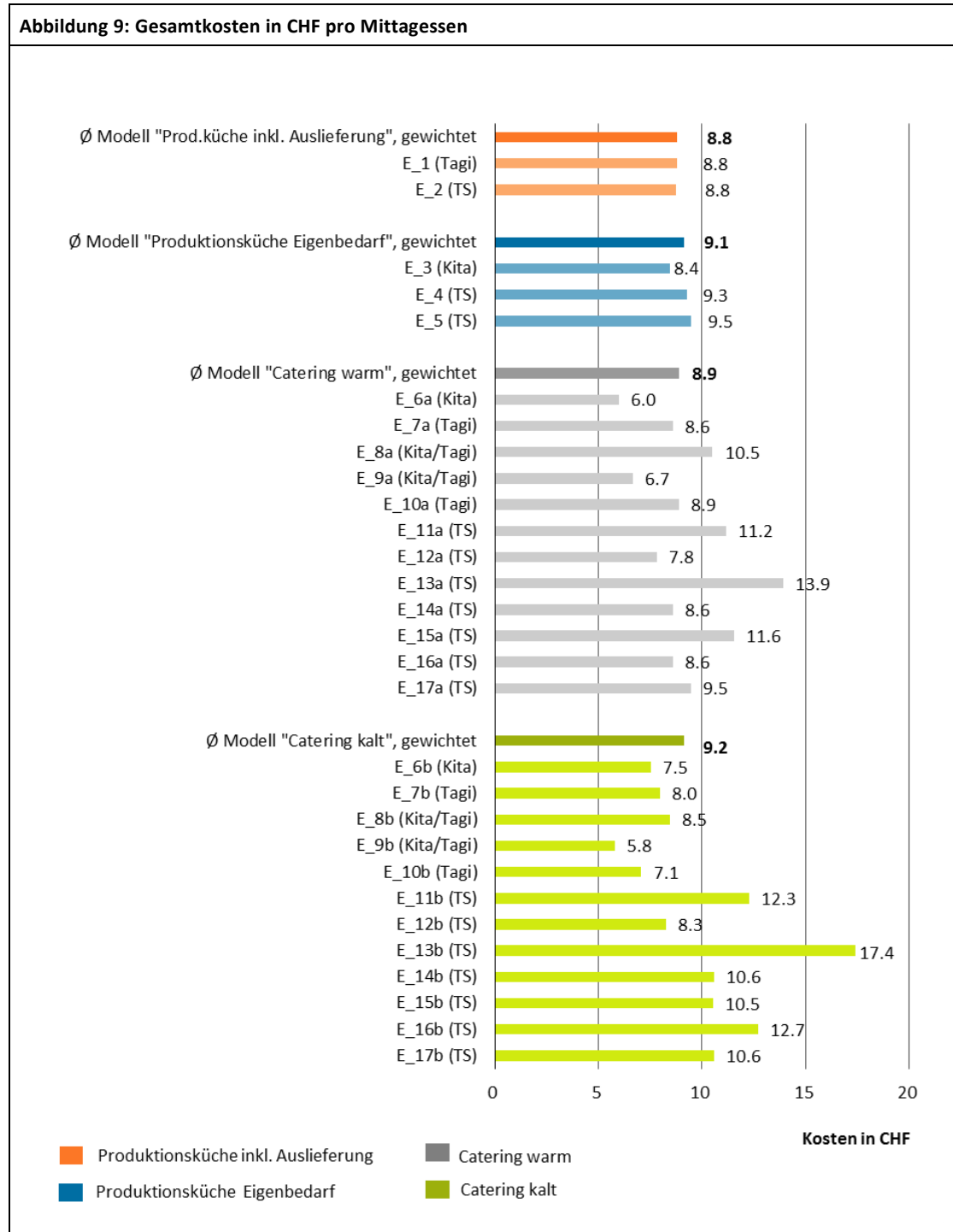
Quelle: Berechnungen INFRAS 2015. Erläuterung: Die Investitionskosten werden innerhalb von 15 (Küchengeräte) bzw. 20 (Küche) Jahren amortisiert. Die Zahlen zeigen jeweils die Investitionskosten für Tagesschulen respektive in der Klammer für Kitas und Tagis, welche sich aufgrund der unterschiedlichen Anzahl Betriebswochen pro Jahr unterscheiden.

Zwischenfazit Investitionskosten

- Die Investitionskosten machen nur einen kleinen Teil an den Gesamtkosten pro Mahlzeit aus (7-15%).
- Die Höhe der Investitionskosten pro Mahlzeit ist stark von der Auslastung des Angebots abhängig. Bei einer vollen Auslastung des jeweiligen Küchentyps können mit allen Produktionsmodellen kostengünstige Investitionskosten erreicht werden.
- Setzt man die Investitionskosten ins Verhältnis zur maximalen Anzahl Mahlzeiten, die mit dem entsprechenden Küchentyp pro Tag produziert werden können, erhält man eine Information über den jeweiligen Küchentyp. Bei diesem Vergleich der Investitionskosten und dem damit produzierten Output schneidet die Regenerationsküche mit einem maximalen Output von 150 Mahlzeiten pro Tag am besten ab. Auf der anderen Seite ist die Produktionsküche mit einem Output von maximal 100 Mahlzeiten pro Tag die teuerste Variante. Da die Investitionskosten allerdings nur einen kleinen Anteil an den Gesamtkosten ausmachen, fallen diese Unterschiede letztlich nicht stark ins Gewicht.

4.4. Gesamtkosten

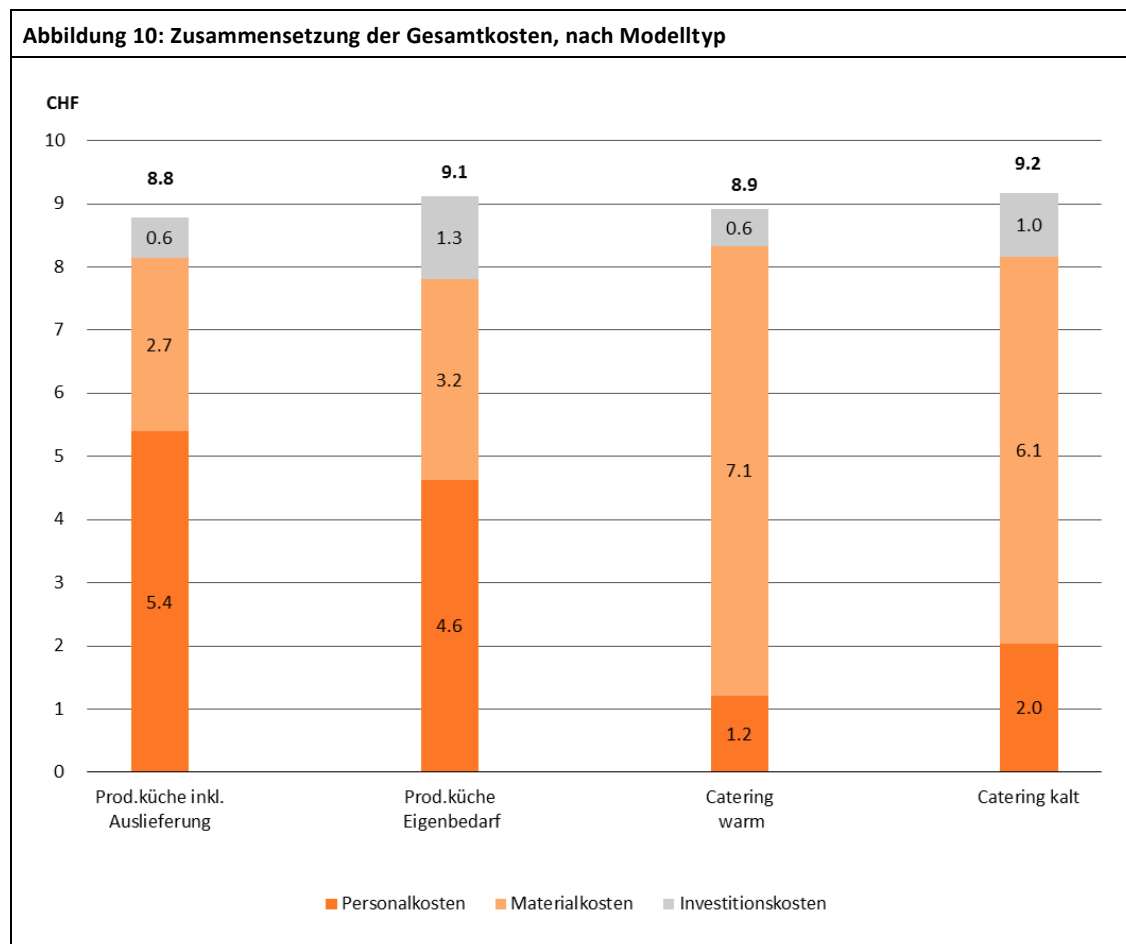
Abbildung 9 zeigt die Gesamtkosten der verschiedenen Mahlzeitenherstellungsmodelle.



Quelle: Daten und Berechnungen INFRAS/BSS, 2015.

Die vier untersuchten Mahlzeitenherstellungsmethoden liegen in Bezug auf die Gesamtkosten ziemlich nah zusammen. Das Modell „Produktionsküche inkl. Auslieferung“ weist mit CHF 8.80 pro Mahlzeit die tiefsten Kosten aus. Obschon beim Modell „Catering warm“ die Materialkosten am teuersten sind, ist das Modell aufgrund der tiefen Personalkosten das zweitgünstigste Modell. Die Modelle „Produktionsküche Eigenbedarf“ und „Catering kalt“ schneiden in Bezug auf die Gesamtkosten leicht schlechter ab. Bezüglich Gesamtkosten liegt das Modell des Pilotversuchs (Catering kalt) gar an letzter Stelle.

Abbildung 10 gibt Auskunft über die Zusammensetzung der Gesamtkosten für die verschiedenen Mahlzeitenzubereitungsmodelle.



Quelle: Daten und Berechnungen INFRAS/BSS, 2015.

Daraus lassen sich die folgenden Schlüsse ziehen:

- Die Investitionskosten machen bei allen vier untersuchten Modellen nur einen kleinen Teil der Gesamtkosten pro Mahlzeit aus. Beim Modell „Produktionsküche Eigenbedarf“ besteht bezüglich Investitionskosten das grösste Optimierungspotenzial.
- Bei den beiden Modellen mit eigener Produktionsküche machen die Personalkosten den grössten Anteil an den Gesamtkosten einer Mahlzeit aus. Die Produktionsküche inkl. Auslieferung hat höhere Personalkosten als das Modell „Produktionsküche Eigenbedarf“. Dies, da sie auch noch Auslieferungen tätigen muss und dafür Personalressourcen eingesetzt werden müssen. Gleichzeitig sind aber sowohl die Materialkosten als auch die Investitionskosten pro Mahlzeit bei der grossen Produktionsküche tiefer, womit die Gesamtkosten der beiden Modelle mit Produktionsküchen nahe beieinander liegen.
- Bei den Modellen mit einem Catering ist der Anteil der Personalkosten vergleichsweise klein und die Gesamtkosten werden stark von der Höhe der Materialkosten bestimmt. Obschon die Materialkosten beim Modell „Catering warm“ durchschnittlich CHF 1.00 pro Mahlzeit höher sind, ist das Modell insgesamt günstiger als das Catering kalt. Dies, weil beim Modell „Catering kalt“ die Personalkosten höher sind als beim Modell „Catering warm“, was primär auf den Aufwand durch das Regenerieren der Mahlzeiten zurückzuführen ist. Zudem sind die Investitionskosten aufgrund des umfangreicheren Küchentyps beim „Catering kalt“ höher als beim „Catering warm“.

5. Folgerungen

5.1. Eignung der verschiedenen Modelle

Die Kosten für die Mahlzeitenzubereitung liegen bei allen vier untersuchten Modellen nahe zusammen und bewegen sich zwischen CHF 8.80 und CHF 9.20 pro Mahlzeit. Somit ist keines der untersuchten Modelle deutlich teurer oder günstiger als die anderen Modelle.

Da wir die Kosten pro Mahlzeit ausweisen, spielt die Anzahl servierter Mahlzeiten eine wichtige Rolle für die Beurteilung der Rentabilität der Modelle. So können Auslastungsschwankungen im Verlaufe des Jahres oder während der Woche (z.B. tiefe Auslastung am Freitag) zu höheren Produktionskosten pro Mahlzeit führen. Insbesondere bei den Produktionsküchen ist eine **sichere Auslastung der Angebote ein wichtiger Faktor**. Zum einen sind bei den Produktionsküchen für den Küchenbau und die Kücheneinrichtung vergleichsweise hohe Investitionen nötig, die durch einen entsprechend grossen Output an Mahlzeiten gerechtfertigt und amortisiert werden müssen. Zum anderen muss das angestellte Küchenpersonal längerfristig ausgelastet sein, damit sich die damit anfallenden Personalkosten rentieren. Aufgrund von Kündigungsfristen sowie dem Anstellungsverfahren kann der Personalbestand bei Auslastungsschwankungen nicht so flexibel angepasst werden. Sowohl die Amortisation der Investitionskosten als auch die Auslastung des Personals sind jedoch auch bei den Catering-Modellen relevant, wenn auch in etwas geringerem Ausmass. Weiter übernimmt die Stadt Bern durch die Einstellung von Personal eine Verantwortung als Arbeitgeberin, was wiederum mit finanziellen Risiken (z.B. bei Krankheitsfällen) verbunden ist und damit in der Praxis zu höheren Kosten führen kann, als in den vorliegenden Modellrechnungen ausgewiesen wird. Da bei den Produktionsküchen nebst dem Betreuungspersonal noch Küchenpersonal eingestellt wird, kommt dies bei den Produktionsküchen stärker zum Tragen als bei den Catering-Modellen.

Die Analysen zeigen, dass sich je nach Art und Grösse der Einrichtung unterschiedliche Mahlzeitenzubereitungsmethoden besser eignen. Die **Wahl des passenden Modells wird stark von der Grösse der Einrichtung** und damit einhergehend mit der Anzahl benötigter Mahlzeiten bestimmt. Aufgrund der vorliegenden Analyse lassen sich folgende grobe Eckwerte für die verschiedenen Modelle der Mahlzeitenherstellung ableiten:

- **Produktionsküche inkl. Auslieferung:** Je nach Küchengrösse sollte eine Nachfrage von mindestens 100 bis 150 Mahlzeiten pro Tag gegeben sein. Eine längerfristig gesicherte Auslastung der Küche ist zentral, damit sich die vergleichsweise hohen Investitionskosten rentieren und das Küchenpersonal konstant beschäftigt werden kann.
- **Produktionsküche Eigenbedarf:** Die drei untersuchten Einrichtungen können im Kostenvergleich gut mit den anderen Modellen mithalten. In den Einrichtungen werden zwischen 43 und 65 Mahlzeiten pro Tag produziert. Diese Resultate deuten somit darauf hin, dass sich ei-

ne Produktionsküche bereits ab einer Schwelle von ca. 50 Mahlzeiten pro Tag rentieren kann. Gleichzeitig könnte die Rentabilität des Modells mit einer Erhöhung der Anzahl Mahlzeiten pro Tag noch verbessert werden, sodass das Modell ähnliche Gesamtkosten pro Mahlzeit aufweisen würde, wie das Modell „Produktionsküche inkl. Auslieferung“.

- **Catering:** Für kleine Einrichtungen mit weniger als 50 Mahlzeiten pro Tag ist ein Catering das am besten geeignete Modell. Bei sehr kleinen Einrichtungen ist jedoch generell mit vergleichsweise hohen Kosten zu rechnen. Zum einen kann das Personal bei sehr kleinen Einrichtungen kaum ausgelastet werden und zum anderen ist aufgrund der kleinen Bestellmengen mit höheren Materialkosten zu rechnen aufgrund höheren Lieferkosten pro Mahlzeiten und/oder schlechteren Konditionen bei den Catering Anbietern. Auch Einrichtungen mit einer stark schwankenden Auslastung dürften mit einem Catering besser bedient sein, weil die Mahlzeitenbestellung flexibel angepasst werden kann, ohne dass dadurch Mehrkosten entstehen. Aufgrund des Kostenvergleichs zeigt sich, dass ein Catering auch für grössere Einrichtungen mit ca. 40-60 Mahlzeiten pro Tag eine kostengünstige Lösung ist. Werden die Mahlzeiten bei einem günstigen Anbieter bezogen, bietet das Modell „Catering warm“ aus Kostenüberlegungen für Einrichtungen ohne eigene Produktionsküche deshalb eine gute Lösung. Obschon das Modell „Catering kalt“ im Kostenvergleich am schlechtesten abgeschnitten hat, kann auch dieses Modell durch einige Anpassungen (z.B. Optimierung der Bestellung, effizienter Personaleinsatz) zu einer kostengünstigen Variante werden.

Bei diesen Ausführungen muss beachtet werden, dass im Rahmen der vorliegenden Analyse ausschliesslich die Kosten der verschiedenen Modelle verglichen wurden. Für eine ganzheitliche Betrachtung müssten auch noch weitere Faktoren, wie die Qualität des Essens sowie die Zufriedenheit des Personals und der KundInnen in die Beurteilung einbezogen werden.

5.2. Optimierungspotenziale

Aufgrund der vorliegenden Analysen können wir bei den untersuchten Modellen an verschiedenen Orten Verbesserungsmöglichkeiten ausmachen.

- **Catering-Modelle:**
 - Bei beiden untersuchten Catering-Modellen machen die **Materialkosten** den grössten Kostenanteil aus. Weiter gibt es zwischen den verschiedenen Einrichtungen grössere Unterschiede bei den Materialkosten pro Mahlzeit. Da alle Einrichtungen des Pilotversuchs die Mahlzeiten beim selben Anbieter zu identischen Konditionen beziehen, sehen wir insbesondere beim Modell „Catering kalt“ ein Optimierungspotenzial beim Einkauf der Mahlzeitenkomponenten.

- Gleichzeitig bestehen bei den Catering-Modellen auch bei den **Personalkosten** erhebliche Unterschiede. Innerhalb des Catering kalt besteht zwischen den verschiedenen Betrieben ein Unterschied von einem Faktor 4. Beim Catering warm beträgt dieser Faktor gar 7. Diese Differenzen bedürfen einer vertieften Betrachtung und Optimierung.
- **Modelle Produktionsküche:**
 - Der grösste Hebel, um die Gesamtkosten zu optimieren sind bei den Produktionsküchen die Personalkosten. Umso wichtiger sind ein **effizienter Personaleinsatz** sowie eine **sinnvolle Organisation der Verteilung des Essens** auf die verschiedenen Gruppen bei diesen Modellen. Die Personalkosten variieren zwischen den untersuchten Einrichtungen der Produktionsküchen nur gering. Gleichzeitig ist mit jeweils 2-3 Einrichtungen pro Produktionsküchenmodell die Anzahl untersuchter Einrichtungen klein. Im Rahmen der vorliegenden Analysen haben wir keine Hinweise auf einen ineffizienten Personaleinsatz bei den Produktionsküchen erhalten. Aufgrund der tiefen Fallzahl wäre jedoch eventuell eine vertiefte Prüfung sinnvoll.
 - Weiter kann mit einer **gemäss dem aktuellen Standard eingerichteten Küche** effizienter gearbeitet werden, als mit einer veralteten Küche und fehlenden Küchengeräten, wie dies in einzelnen Einrichtungen der Fall ist. "
 - Schliesslich deuten die Analysen darauf hin, dass die Gesamtkosten insbesondere beim Modell „Produktionsküche Eigenbedarf“ durch eine **Erhöhung der Anzahl produzierter Mahlzeiten** pro Tag verbessert werden könnte. Dadurch würden unter anderem die Investitionskosten pro Mahlzeit sinken, die bei diesem Modell vergleichsweise hoch sind.

In den Gesprächen mit den Leitungspersonen und den Hauptverantwortlichen der Küche im Rahmen der Fallstudien bei den Produktionsküchen wurden zudem die folgenden Kostenoptimierungsmöglichkeiten erwähnt:

- **Ausstattung der Küche:** Teilweise werden in den aktuellen Küchen deutlich mehr Mahlzeiten produziert, als ursprünglich geplant. Weiter ist die Küchenausstattung in einigen Küchen nicht mehr angemessen (z.B. Geräte fehlen). Durch eine angemessene Küchenausstattung könnten einige Prozesse noch effizienter gestaltet werden und damit Zeit eingespart werden.
- **Organisation der Mahlzeiteneinnahme:** Oftmals werden die Mahlzeiten in verschiedenen Gruppen eingenommen. Teilweise befinden sich diese Gruppen an unterschiedlichen Standorten, wodurch das Verteilen der Mahlzeiten an die Kinder aufwendig ist. Durch eine zentralere Mahlzeiteneinnahme könnten diese Prozesse optimiert werden.

- **Verzicht auf Bio Produkte und auf den Einkauf im Quartier:** Einige Produktionsküchen beziehen beispielsweise das Fleisch in der Metzgerei im Quartier. So wird vorgeschlagen, dass alternativ in einem Grossverteiler zu günstigeren Preisen eingekauft werden könnte. Auch der Verzicht auf Bio-Produkte sei eine Möglichkeit, um die Materialkosten zu senken.
- **Essensbeitrag des Betreuungspersonals erhöhen:** Eine Person sieht beim sehr tiefen Essensbeitrag des Betreuungspersonals ein Sparpotenzial. So könnte man diesen Beitrag problemlos etwas erhöhen, damit sich dadurch die anfallenden Kosten bei der Stadt Bern reduzieren würden.

Diese in den Fallstudien genannten Einsparpotenziale gelten grundsätzlich auch für die Catering-Modelle. Beim Modell Catering kalt hat die Erhebung durch die BSS noch folgendes Optimierungspotenzial aufgezeigt:

- Die **Menüzusammenstellung** durch die Leitungspersonen spielt im Pilotversuch eine wichtige Rolle. So ist der Anteil der (teuren) Eiweisskomponenten (Fleisch) relativ hoch.
- **Salate und Früchte** könnten bei einem hiesigen Verkäufer günstiger eingekauft werden.
- Für grosse EsserInnen bestünde auch die **Möglichkeit der Ergänzung mit Brot**, das ebenfalls einfach lokal eingekauft werden kann.

Annex

A1 Exkurs Züricher Stadtküche

Die Zürcher Stadtküche (SUK) hat eine rund 130jährige Geschichte. Der Ursprung der Stadtküche liegt in der Armenspeisung. Als Dienstabteilung des Sozialdepartements der Stadt Zürich nahm sie später einen politisch indizierten sozialen Auftrag wahr: Sie sorgte für ein günstiges Verpflegungsangebot in den städtischen Einrichtungen für ältere Menschen und den städtischen Tagesstrukturen für Kindergarten- und Schulkinder (Horte). Die SUK hatte auch einen Auftrag zur sozialen Integration und beschäftigte Mitarbeitende, die sonst nur schwer im Arbeitsmarkt integriert werden konnten. Ab dem Jahr 2005 wurde die SUK schrittweise privatisiert und im Jahr 2010 ganz an die Menu and More AG verkauft. Nachfolgend werden die wichtigsten Gründe aufgezeigt, welche zur Privatisierung der Zürcher Stadtküche führten:

- In den 90er Jahren geriet die SUK immer mehr unter wirtschaftlichen Druck und verzeichnete ein hohes wiederkehrendes Betriebsdefizit. Dies führte dazu, dass die Stadtküche Ende der 90er Jahre kurz vor der Schliessung stand. Als Reaktion wurde die Stadtküche im Jahr 1997 neu dem Gesundheits- und Umweltdepartement zugeordnet, welches u.a. für Alterswohnungen, Alterszentren und Spitex zuständig ist. Ausserdem wurde entschieden, den Produktionsbereich der Stadtküche auszubauen und sukzessive aus der Gastronomie auszuweisen. Im Jahr 2000 belieferte die Stadtküche pro Produktionstag durchschnittlich 850 Mittagsverpflegungen an Institutionen der Pro Senectute im Kanton Zürich und 150 an Aussenstationen⁶. Ausserdem lieferte die Stadtküche pro Produktionstag durchschnittlich 3500 einzelne Menükomponenten an die Horte des Schul- und Sportdepartements der Stadt Zürich sowie 450 an Aussenstationen. Im Jahr 2002 konnte die SUK das erste Mal wieder schwarze Zahlen schreiben.
- Im gleichen Zeitraum nahm der Konkurrenzdruck weiter zu, da sich in der Grossgastronomie viele Produktionsbetriebe zusammenschlossen oder aufgekauft wurden. Die Stadtküche konnte auf diesen Druck nur ungenügend reagieren, weil ihr Marktzugang beschränkt war. Als städtischer Betrieb durfte sie die Privatwirtschaft nicht konkurrieren und stadintern war ihr Marktpotenzial ausgeschöpft, d.h. es gab keine weiteren potenziellen Nachfrager innerhalb der Stadt. Eine konkurrenzfähige Weiterentwicklung setzte einen genügend grossen unternehmerischen Gestaltungsspielraum voraus, welcher aus Sicht der Stadt nur durch einen unbeschränkten Marktzugang erreicht werden konnte. Deshalb sucht die Stadt Zürich nach

⁶ Aussenstationen waren Cafeterias von Alterssiedlungen, Personalrestaurant Hardhof, Riesbach und diverse. Die Zahlen sind Durchschnittswerte der Monate Januar und Februar 2000.

einer Partnerin, die sie schliesslich im Gastronomieunternehmen DSR⁷ fand. DSR war der zweitgrössten Schweizer Caterer mit Sitz in Morges. Die Zürcher Stadtküche und DSR waren zwar in identischen Marktfeldern tätig, standen aber nicht in Konkurrenz, da die Marktfelder komplementär waren. Per 1. Januar 2005 gründete die Stadt Zürich gemeinsam mit DSR eine Betriebsgesellschaft in Form einer Aktiengesellschaft, welche seit jenem Datum unter dem Namen Menu and More AG operativ tätig ist. Die Stadt Zürich beteiligte sich mit 40% und die DSR Participation S.A. Genève mit 60% an der Betriebsgesellschaft. Durch die Mehrheitsbeteiligung von DSR wurde der freie Marktzugang der Menu and More AG sichergestellt. Die Stadtküche war im Rahmen der neuen Firma weiterhin für die Produktion zuständig und blieb vorerst eine Dienstabteilung der Stadt Zürich.

- Die Teilprivatisierung war für die Stadt jedoch nicht zufriedenstellend. Um weiterhin günstige Mahlzeiten für die in den städtischen Einrichtungen betreuten Kinder und älteren Personen gewährleisten zu können, war aus Sicht der Stadt eine weitere Expansion des Produktionsbetriebs nötig. Sie befürchtete jedoch, für weitere Investitionen in den Produktionsbetrieb der Stadtküche keine politische Mehrheit zu finden. Zudem erwies sich die Aufgabenteilung zwischen den beiden Partnern auf operativer Ebene auf Dauer als nicht effizient. Die Stadt strebte deshalb die Übernahme des Produktionsbetriebs durch die Menu and More AG und die vollständige Privatisierung an. Damit sollte es künftig möglich sein, zusätzliche Arbeitsplätze im Niedriglohnbereich zu schaffen und gleichzeitig die bestehenden Arbeitsplätze zu sichern. Das Zürcher Stimmvolk stimmte dem Verkauf der Stadtküche am 13. Juni 2010 zu. Die Stadt Zürich hält heute noch eine strategische Beteiligung von 20% an Menu and More AG (Menu and More AG 2015, online). Mit dieser strategischen Beteiligung verfolgt der Zürcher Stadtrat vor allem das Ziel, das Angebot und die Qualität für die Verpflegung in den städtischen Horten aufrecht zu erhalten. Die restlichen 80% des Aktienkapitals sind im Besitz der Eldora AG (ehemals DSR). Die Menu and More AG erwirtschaftet heute einen jährlichen Umsatz von rund CHF 15 Mio. und beliefert täglich über 450 Standorte mit rund 12'000 Menüs (Menu and More AG 2015, online).

Aus diesen Ausführungen folgern wir, dass ein Produktionsbetrieb im Bereich der Grossgastronomie - wie es die Stadtküche war - nur konkurrenzfähig ist, wenn sie eine bestimmte Grösse erreicht und damit kostengünstig produzieren kann. Allerdings können wir aufgrund der untersuchten Dokumente keine genaueren Aussagen zur optimalen Betriebsgrösse machen. Eine

⁷ Per 1. Januar 2015 hat die Eldora AG die gastronomischen Tätigkeiten der DSR Stiftung übernommen. DSR war in seiner Grundstruktur als Stiftung organisiert, welche zu 100% an der Aktiengesellschaft DSR Participation S.A. Genève beteiligt ist.

private Trägerschaft hat den Vorteil, dass der unternehmerische Gestaltungsspielraum grösser ist und das Unternehmen flexibler auf Veränderungen am Markt reagieren kann. Auf der anderen Seite ermöglicht die Führung durch die Stadt eine gezielte Steuerung, womit beispielsweise die Qualität und der günstige Preis der Mahlzeiten sowie das Angebot an Arbeitsintegrationsmöglichkeiten sichergestellt werden kann.

Literatur

INFRAS 2010: Evaluation Verpflegungsmodelle. Analyse im Auftrag des Schul- und Sportdepartements der Stadt Bern.

Stadt Zürich 2000: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates, 22.03.2000, 94.

Stadt Zürich 2004: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates, 24.06.2004, 1084.

Stadt Zürich 2009: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates, 25.02.2009, 218.

Menu and More AG 2015: Zahlen und Fakten. [<http://menuandmore.ch/ueber-uns/>]

Stadt Zürich 2015: Stadtküche. [https://www.stadt-zuerich.ch/hbd/de/index/immobilienbewirtschaftung/staedtisches_portfolio/gesundheitsbauten/stadtkueche.html]