



Margot Dasbach (Hrsg.)

Erfolgreiches Verpflegungsmanagement

Praxisorientierte Methoden für Einsteiger und Profis



Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://www.dnb.de> abrufbar.

© 2021 Verlag Neuer Merkur GmbH
Verlagsort: Postfach 12 53, DE-81241 Planegg

Alle Urheberrechte vorbehalten. Vervielfältigungen bedürfen der besonderen Genehmigung.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von den AutorInnen nach bestem Wissen erstellt und von ihnen und dem Verlag mit größtmöglicher Sorgfalt überprüft. Gleichwohl sind inhaltliche Fehler nicht vollständig auszuschließen. Daher erfolgen alle Angaben ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages oder der AutorInnen. Sie garantieren oder haften nicht für etwaige inhaltliche Unrichtigkeiten (Produkthaftungsausschluss). Im Text sind Warennamen, die patent- oder urheberrechtlich geschützt sind, nicht unbedingt als solche gekennzeichnet. Aus dem Fehlen eines besonderen Hinweises oder des Zeichens ® darf nicht geschlossen werden, es bestehe kein Warenschutz.

Margot Dasbach (Hrsg.)
Erfolgreiches Verpflegungsmanagement
Praxisorientierte Methoden für Einsteiger und Profis
2. überarbeitete und aktualisierte Auflage
ISBN 978-3-95409-058-7

Umschlaggestaltung: Dagmar Papić
Layout: Martina Stolzmann, Dagmar Papić
Korrektorat: Alexandra Höß, Dr. Martina Kliem
Druck: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza
Titelfotos: Adobe Stock, Pixabay
Autorenfoto: © Dr. Reinhard Dasbach

Impressum	4
Vorwort	11
1 Außer-Haus-Verpflegung und Gemeinschaftsverpflegung	
1.1 Außer-Haus-Verpflegung	13
1.2 Gründe für die Inanspruchnahme von Außer-Haus-Verpflegung	15
1.3 Formen der Außer-Haus-Verpflegung	16
1.4 Formen der Gemeinschaftsverpflegung	19
1.5 Nutzer der Gemeinschaftsverpflegung	20
1.6 Umfang und Dauer der Versorgung	23
1.7 Zielorientierung des Betriebs	24
1.8 Charakterisierung des Gemeinschaftsverpflegungsmarktes	25
1.8.1 Marktsegmente nach Betreibern	26
1.8.2 Marktsegmente nach Bewirtschaftern	26
1.9 Begriffsklärung	29
2 Ziele des Verpflegungsbetriebs	
2.1 Leitbild – das oberste Ziel	35
2.2 Ziele	40
2.2.1 Anspruchsgruppen	40
2.2.2 Teilleistungen	45
2.2.3 Teilanforderungen	46
2.2.3.1 Ernährungsphysiologische Anforderungen	47
2.2.3.2 Sensorische Anforderungen	52
2.2.3.3 Hygienische Anforderungen	55
2.2.3.4 Anforderungen an die nutzerbezogene Handhabbarkeit	55
2.2.3.5 Ökologische Anforderungen	56
2.2.3.6 Soziokulturelle Anforderungen	56
2.2.3.7 Politisch-rechtliche Anforderungen	58
2.2.3.8 Ökonomische Anforderungen	59

2.2.3.9	Anforderungen an die Annehmlichkeit des Umfelds	61
2.2.3.10	Anforderungen an die Verlässlichkeit	61
2.2.3.11	Anforderungen an die Abwechslung	62
2.2.3.12	Anforderungen an die Flexibilität	64
2.2.3.13	Anforderungen an die Leistungskompetenz	65
2.2.3.14	Anforderungen an das Einfühlungsvermögen	66
2.3	Zielsysteme und Zielkonflikte	66
2.3.1	Zielsysteme	66
2.3.2	Zielkonflikte	69
3	Verpflegungssysteme	74
3.1	Bestellsystem	74
3.1.1	Information des Verpflegungsteilnehmers	75
3.1.2	Auswahl der Speisen durch den Verpflegungsteilnehmer	81
3.1.3	Bestellvorgang	81
3.2	Wareneinsatzsystem	83
3.3	Küchensystem	88
3.3.1	Zubereitungsküche	88
3.3.1.1	Frischküche	89
3.3.1.2	Cook-and-Chill-Küche	90
3.3.1.3	Cook-and-Freeze-Küche	94
3.3.1.4	Sous-Vide-System	95
3.3.1.5	Green-Vac-System	96
3.3.1.6	Nacka-System	96
3.3.2	Aufbereitungsküche	97
3.3.3	Mischküche	104
3.3.4	Zentralküche mit Verteilerküche	105
3.3.5	Zentralküche mit Relaisküche	109
3.4	Distributionssystem	111
3.5	Ausgabesystem	115
3.6	Abrechnungssystem	122
3.7	Geschirrkreislaufsystem	125

4 Bewirtschaftungssystem	
4.1 Gründe für die Fremdvergabe	127
4.1.1 Einsparung von Personalkosten	128
4.1.2 Überzeugungskraft von Cateringunternehmen	129
4.2 Formen der Bewirtschaftung	130
4.2.1 Eigenregie	130
4.2.2 Fremdmanagement	132
4.2.3 Service-GmbH	133
4.2.4 Service-Verein	135
4.2.5 Catering	136
4.2.6 Fernverpflegung	138
4.2.7 Pacht	139
4.3 Herausforderungen bei der Fremdvergabe	140
4.3.1 Personalrechtliche Fragen	140
4.3.2 Umsatzsteuerrechtliche Fragen	144
4.3.2.1 Steuerbarer Umsatz	144
4.3.2.2 Steuersatz	145
4.3.2.3 Bemessungsgrundlage für Umsatzsteuer	147
4.4 Entscheidungsverfahren bei Fremdvergabe	151
4.4.1 Leistungsbeschreibung	151
4.4.2 Ausschreibung	154
4.4.3 Sichtung der Angebote	155
4.4.4 Auswahl des günstigsten Angebots	156
5 Personalbedarf	
5.1 Literaturübersicht zu Personalkennzahlen	160
5.2 Untersuchungsmethode	163
5.2.1 Grundgesamtheit und Stichprobe	163
5.2.2 Befragungsinstrument und Befragung	164
5.2.3 Datenaufbereitung und -auswertung	165
5.3 Personalbestand nach verschiedenen Küchenmerkmalen	166
5.3.1 Personalbestand nach Küchengröße	166

5.3.2	Personalbestand nach Anzahl Auswahlmenüs zum Mittagessen	167
5.3.3	Personalbestand nach Wunschkostanteil	168
5.3.4	Personalbestand nach Umfang der Durchführung von Arbeitsschritten durch kücheneigenes Personal	169
5.3.5	Personalbestand nach Anteil der Verwendung küchenfertiger Lebensmittel	170
5.3.6	Personalbestand nach Technisierungsgrad	171
5.3.7	Personalbestand nach Abwesenheitsquote des Personals	172
5.3.8	Personalbestand nach Bereich der Gemeinschaftsverpflegung	173
5.3.9	Personalbestand nach Anspruchsniveau der Verpflegungsteilnehmer	174
5.3.10	Personalbestand nach Profit-Orientierung des Betriebs	175
5.4	Bestimmung des Personalbedarfs eines Betriebs nach Qualifikationsstufe und Küchenmerkmalen	176
6	Speisenplanung	
6.1	Implizite Methode	181
6.2	Explizite Methoden	182
6.2.1	Versuch-und-Irrtum-Methode	184
6.2.2	Optimierungsmethode	185
6.2.2.1	Speisenmengenmodell	186
6.2.2.2	Speisenarten- und -mengenmodell	189
7	Produktionsablaufplanung	
7.1	Traditionelle Planung	198
7.2	Intuitive Planung	198
7.3	Systematische Planung – Netzplantechnik	199

8 Kostenrechnung	
8.1 Kostenrechnung und Buchführung	203
8.2 Aufbau der Kostenrechnung	208
8.3 Kostenartenrechnung	209
8.3.1 Personalkosten	210
8.3.1.1 Personalkosten pro Monat	210
8.3.1.2 Personalkostenkennzahlen	214
8.3.2 Lebensmittelkosten	222
8.3.2.1 Festwertmethode	222
8.3.2.2 Inventurmethode	222
8.3.2.3 Fortschreibungsmethode	223
8.3.3 Sonstige Sachkosten	225
8.3.4 Abschreibungen	226
8.3.5 Kapitalkosten	232
8.3.6 Sonstige Kosten	237
8.4 Kostenstellenrechnung	240
8.4.1 Primärkostenrechnung	240
8.4.2 Sekundärkostenrechnung (innerbetriebliche Leistungsverrechnung)	244
8.5 Kostenträgerrechnung	249
8.5.1 Divisionskalkulation	249
8.5.2 Äquivalenzziffernrechnung	250
8.6 EDV-gestützte Kostenrechnung	257
9 Qualitätsmanagement	
9.1 Zur Rolle des Qualitätsmanagements in der Gemeinschaftsverpflegung	259
9.1.1 Was soll QM bewirken?	259
9.1.2 Spezifika des Qualitätsmanagements in der Gemeinschaftsverpflegung	264
9.1.2.1 Gemeinschaftsverpflegungsbetriebe arbeiten mit Lebensmitteln	265

9.1.2.2	Gemeinschaftsverpflegungsbetriebe sind Dienstleister	269
9.2	Wesentliche Schwerpunkte des Qualitätsmanagements in der Gemeinschaftsverpflegung	274
9.2.1	Steuerung der Prozessqualität	274
9.2.2	Rechtssicherheit und Minderung von Haftungsrisiken	284
9.2.3	Qualitätsmanagement bei der Beschaffung	290
9.2.4	Reklamationsmanagement	298
9.2.5	Ermittlung der Kundenzufriedenheit	306
9.2.6	Management der Lebensmittelsicherheit in der Gemeinschaftsverpflegung	312
9.2.6.1	Wesentliche rechtliche Anforderungen an die Lebensmittelsicherheit in der Gemeinschaftsverpflegung	313
9.2.6.2	Aufbau eines Managementsystems zur Gewährleistung der Lebensmittelsicherheit	319
9.3	Zertifizierung in der Gemeinschaftsverpflegung	333
9.3.1	Zur Wirkungsweise der Zertifizierung bei Verpflegungsdienstleistungen	333
9.3.2	Ausgewählte Standards zur Zertifizierung von Verpflegungsdienstleistungen	337
9.3.2.1	Qualitätsstandards der Deutschen Gesellschaft für Ernährung	339
9.3.2.2	RAL Gütezeichen „Kompetenz richtig Essen“	341
	Literaturverzeichnis	350

1 Außer-Haus-Verpflegung und Gemeinschaftsverpflegung

von Margot Dasbach

Essen und Trinken gehören zu den Grundbedürfnissen des Menschen. Jeder Mensch muss an jedem Tag mehrmals Mahlzeiten einnehmen. Durch die zunehmende außerhäusliche Zeitverwendung nimmt die Bedeutung der Außer-Haus-Verpflegung in unserer Gesellschaft ständig zu. War es noch vor 30 Jahren etwas Besonderes, außer Haus zu essen, ist es heute für viele Bevölkerungsteile tägliche Selbstverständlichkeit. Ziel dieses Kapitels ist es, Verpflegungsdienstleistungen als Leistung und als Markt zu charakterisieren.

1.1 Außer-Haus-Verpflegung

Verpflegung kann prinzipiell innerhalb oder außerhalb des Privathaushalts stattfinden. Bei der Differenzierung zwischen Inner-Haus-Verpflegung und Außer-Haus-Verpflegung bieten sich zwei verschiedene Kriterien an. Soll man danach unterscheiden, wo der Verzehr stattfindet oder danach, wo die Speisen zubereitet wurden? Die beiden Orte sind nicht immer identisch. Einerseits können Speisen im eigenen Privathaushalt zubereitet, aber außerhalb des Privathaushalts verzehrt werden. Das ist zum Beispiel bei Broten der Fall, die mit in die Schule, an den Arbeitsplatz oder auf die Reise genommen werden. Andererseits können außer Haus zubereitete Speisen auch innerhalb des Privathaushalts verzehrt werden. Das ist zum Beispiel bei Bringdiensten der Fall.

Tabelle 1.1 zeigt Beispiele für die verschiedenen Varianten von Zubereitungsarten und Verzehrsorten.

Merkmale		Ort des Verzehrs	
		zu Hause	außer Haus
Ort der Zubereitung	zu Hause	zum Beispiel Frühstück zu Hause	zum Beispiel Pausenbrote am Arbeitsplatz
	außer Haus	zum Beispiel Essen auf Rädern	zum Beispiel Mittagsmenü in der Kantine

Tab. 1.1: Zubereitungsorte und Verzehrsorte von Verpflegungsdienstleistungen

Im Rahmen einer ernährungswissenschaftlichen Studie zum Ernährungsverhalten außer Haus definiert Binder (2001, S. 13) Außer-Haus-Verzehr als alle Lebensmittel und Speisen, die außerhalb der eigenen Wohnung verzehrt werden und die nicht von zu Hause für den Verzehr außerhalb mitgebracht werden. Dazu gehören auch Einladungen durch Freunde oder Verwandte in deren privaten Haushalten. Bei Lieferungen von Bringediensten unterscheidet Binder (2001, S. 13) nach dem Verzehrort. Lieferungen in den eigenen Haushalt (zum Beispiel Essen auf Rädern) zählt sie ernährungswissenschaftlich nicht zum Außer-Haus-Verzehr. Lieferungen an andere Orte als den eigenen Haushalt (also zum Beispiel an den Arbeitsplatz) werden von Binder (2001, S. 13) dem Außer-Haus-Verzehr zugeordnet.

Paulus (1988, S. 229) hingegen ordnet Essen auf Rädern der Außer-Haus-Verpflegung zu.

Lickteig (2008, S. 10) definiert Außer-Haus-Verpflegung als solche Verpflegung, bei der sowohl die Zubereitung als auch der Konsum außerhalb des eigenen Privathaushalts stattfindet.

Auch Ward und Martens (2000, S. 4) bezeichnen die bei einer Feier im Freundeskreis eingenommenen Speisen als Außer-Haus-Verpflegung, da sie außerhalb des eigenen Privathaushalts verzehrt werden.

Im Gegensatz zu der skizzierten ernährungswissenschaftlichen Definition wird in diesem Buch eine betriebswirtschaftliche Definition von Außer-Haus-Verpflegung angewandt.



Unter Außer-Haus-Verpflegung wird in diesem Buch eine Verpflegungsdienstleistung verstanden, die außerhalb des (eigenen oder fremden) Privathaushalts zubereitet wurde. Der tatsächliche Ort des Verzehrs ist für die Definition irrelevant.

1.2 Gründe für die Inanspruchnahme von Außer-Haus-Verpflegung

Die Gründe für die Inanspruchnahme von Außer-Haus-Verpflegung sind vielfältig.

Ward und Martens (2000, S. V) nennen als Gründe für den Außer-Haus-Verzehr: Genussgründe, Freizeitgründe und Notwendigkeiten.

Edwards (2000, S. 226) erweitert die Gründe auf folgende drei: Vergnügen, Beruf und Notwendigkeit.

Vergnügen

Außer-Haus-Verpflegung ist mit einem sozialen Anlass verbunden. Neben einem Anlass zum Feiern kann auch Bequemlichkeit, nicht selbst kochen zu müssen, eine wesentliche Rolle spielen. Die Tätigkeit der Speisenzubereitung (einschließlich der vor- und nachgelagerten Prozesse wie Planen, Einkaufen, Geschirrspülen) wird an die Verpflegungseinrichtung fremd vergeben. Dadurch entstehen mehr Freizeit und Erholung für die zu verpflegende Person. Der Freizeitcharakter kann sogar die Versorgung mit Speisen überwiegen. Beispielsweise stehen bei einem Ritteressen das Erlebnis der ritterlichen Umgebung und der Spaß mit den ritterlichen Tischmanieren im Vordergrund. In einem Dunkelrestaurant geht es um das Erlebnis, im Dunkeln zu essen. Essen außer Haus kann des Weiteren Ausdruck von Status, von Kultur, von Traditionen oder von Stimmungen sein.

Beruf

Die klassischen Geschäftsessen werden in der deutschsprachigen hauswirtschaftlichen Literatur bisher ausgeblendet. Sie sind eine Gelegenheit,

einem Geschäftspartner ein persönlich angenehmes Erlebnis zu offerieren und damit die Einstellung zu der einladenden Person oder zum einladenden Betrieb positiv zu beeinflussen. Das gemeinsame Essen hat immer etwas persönlich Verbindendes, das auch die geschäftlichen Verbindungen verbessern kann.

Notwendigkeiten

Die Notwendigkeit zur Außer-Haus-Verpflegung ist immer dann gegeben, wenn die Möglichkeit der eigenen Zubereitung fehlt. Gründe hierfür können sein:

- fehlende technische Möglichkeit: wenn keine Küche zur Verfügung steht, zum Beispiel wegen der Entfernung des Arbeitsplatzes vom Wohnort,
- fehlende zeitliche Möglichkeit: im Erwerbsarbeitsprozess der arbeitsteiligen Gesellschaft sind die Mittagspausen meist so kurz, dass die eigene Mittagszubereitung zeitlich nicht möglich ist,
- fehlende persönliche Möglichkeit: Krankheit, Behinderung, Alter oder auch fehlende Kochkenntnisse können persönlich die eigene Zubereitung einer Mahlzeit unmöglich machen.

Edwards (2000, S. 226) geht davon aus, dass die Konsumenten, die eine Außer-Haus-Verpflegung wegen einer Notwendigkeit in Anspruch nehmen, diese Einrichtungen nicht wählen würden, wenn sie eine Wahl hätten. Das muss nicht in jedem Fall zutreffen. Ein Imbissstand neben einer Betriebskantine erhöht die Wahlmöglichkeiten der Konsumenten. Dennoch entscheiden sich die meisten Konsumenten weiterhin für die Betriebskantine.

1.3 Formen der Außer-Haus-Verpflegung

Abbildung 1.1 zeigt die einfachste Gliederung der Außer-Haus-Verpflegung in Gemeinschaftsverpflegung und Individualverpflegung.

Gemeinschaftsverpflegung ist nach Lickteig (2008, S. 11) die Verpflegung definierter Personengruppen in besonderen Lebenssituationen. Sie ist dadurch charakterisiert, dass sie nur einem bestimmten Personenkreis von Berechtigten (Hilfsbedürftige oder Unterstützungswürdige) zugänglich und in der Regel wohlfahrtsorientiert ist. Außerdem wechselt in einer Gemeinschaftsverpflegungseinrichtung das überwiegende Speisenangebot von Tag zu Tag.

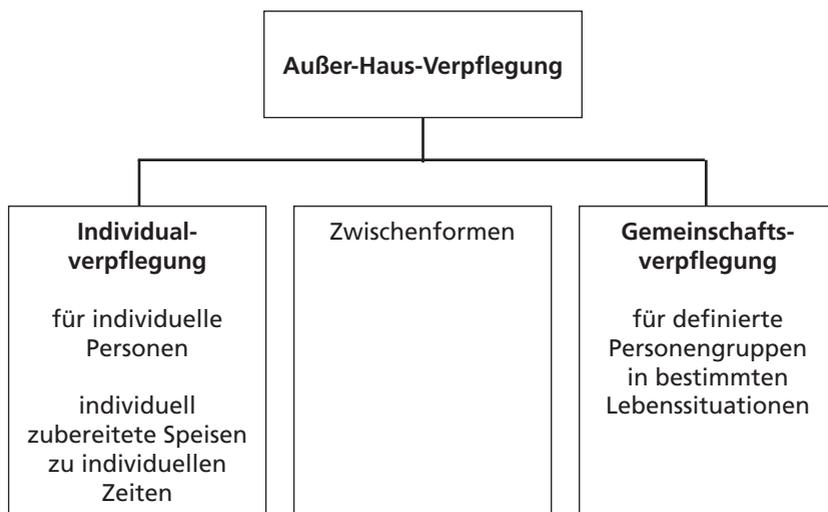


Abb. 1.1: Formen der Außer-Haus-Verpflegung

Nach Paulus (1988, S. 230) und Roehl und Strassner (2011, S. 7) wird die Gemeinschaftsverpflegung in folgende Bereiche gegliedert:

- **Education:** Verpflegung im Bildungs- und Ausbildungsbereich (Schulen, Kinderbetreuungseinrichtungen, Hochschulen, Schullandheime, Jugendherbergen, Fort- und Weiterbildungsstätten),
- **Care:** Anstaltsverpflegung (Krankenhäuser, Kur- und Erholungseinrichtungen, Behinderteneinrichtungen, Kinderheime, Altenheime, Mahlzeitendienste, Justizvollzugsanstalten, Bundeswehr),

- **Business:** Betriebsverpflegung (Kantinen, Betriebsrestaurants).

Die klassische Definition von Gemeinschaftsverpflegung, dass eine Gruppe von Personen an einem gemeinsamen Ort zur gleichen Zeit eine gemeinsame Mahlzeit einnimmt, tritt in den Hintergrund. Denn im Zuge der Individualisierung werden auch in der Gemeinschaftsverpflegung die Leistungen an unterschiedlichen Orten, zu unterschiedlichen Zeiten und als unterschiedliche Menüs angeboten.

Gründe für die Inanspruchnahme von Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen sind meist Notwendigkeiten. Anlässe des Vergnügens, Freizeit- und Erholungsgründe sowie berufliche Gründe führen meist zur Individualverpflegung.

Individualverpflegung findet nach Paulus (1988, S. 229) in Einrichtungen der Gastronomie statt, die der Allgemeinheit zugänglich sind und die auf Gewinnbasis arbeiten. Die Individualität erstreckt sich auf die Art der Speisen und auf den Zeitpunkt der Mahlzeiteneinnahme. Dies ist beispielsweise dann gegeben, wenn eine kleinere Personengruppe gemeinsam in ein Restaurant geht und dort individuelle Speisen à la carte bestellt. Diese Speisen werden dann in der Küche individuell auf Bestellung zubereitet. Meistens ist es in der Individualverpflegung so, dass das Speisenangebot über einen längeren Zeitraum gleichbleibt. Der Tischgast kann also eine bestimmte Speise an jedem beliebigen Tag ordern.

Zwischenformen sind solche Verpflegungssituationen, die sowohl Merkmale der Individualverpflegung als auch der Gemeinschaftsverpflegung zeigen:

- Betriebskantinen, in denen während einer relativ langen Öffnungszeit täglich eine breite Auswahl von Menülinien angeboten wird und manchmal einzelne Speisen in Form von Front Cooking auf individuelle Bestellung eines einzelnen Kunden zubereitet werden. Bober (2001) nennt Betriebskantinen konsequent Betriebsrestaurants. Die gesamte Gemeinschaftsverpflegungsbranche nennt er Gemeinschaftsgastronomie, um die Nähe zur Individualverpflegung hervorzuheben.

- Andererseits gibt es Formen der Individualverpflegung, die gar nicht so individuell sind. Bei der Flugverpflegung ist es so, dass eine Gruppe von Personen zur gleichen Zeit eine gemeinsame Mahlzeit einnimmt. Dennoch bleibt der Speisenplan über einen längeren Zeitraum gleich: Auf einer bestimmten Fluglinie wird täglich das gleiche Menü angeboten. Auch die Verpflegung in einem Franchise-Restaurant ist nicht besonders individuell, da eigentlich jeder Gast nahezu das gleiche isst.



Das vorliegende Buch beschränkt sich auf das Management in Gemeinschaftsverpflegungsbetrieben.

1.4 Formen der Gemeinschaftsverpflegung

Paulus (1988, S. 230) sowie Roehl und Strassner (2011, S. 5) unterscheiden drei Gruppen von Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen. Die erste Gruppe sind die Einrichtungen, die eine **Verpflegung im Bildungs- und Ausbildungsbereich (EDUCATION)** anbieten. Diese Verpflegung unterscheidet sich in der Dauer der Inanspruchnahme. In Kindertagesstätten, Schulen und Hochschulen wird die Verpflegung meist über einen Zeitraum von mehreren Jahren regelmäßig in Anspruch genommen. In Schulheimen, Jugendherbergen oder in Fort- und Weiterbildungseinrichtungen wird die Verpflegungseinrichtung von einer Person meist nur über einige Tage oder Wochen in Anspruch genommen.

Die Anstaltsverpflegung (besser: **Verpflegung in sozialen Einrichtungen CARE**) ist dadurch charakterisiert, dass es sich zumeist um eine Vollverpflegung handelt und die Inanspruchnahme der Verpflegungseinrichtung sich aus dem Aufenthalt in der Einrichtung ableitet. Der Aufenthalt in dieser Einrichtung ist entweder langfristig (Altenhilfeeinrichtung, Kinderheim, Einrichtung für Menschen mit Behinderung, Bundeswehr, Justizvollzugsanstalt) über mehrere Jahre oder nur über einen überschaubaren Zeitraum von einigen Tagen oder Wochen wie in Krankenhäusern oder Kur- einrichtungen.

Bei einem Mahlzeitendienst wird eine Teilverpflegung (meist das Mittagessen) in die Wohnung des Verpflegungsteilnehmers gebracht. In diesem Fall ist die Inanspruchnahme der Verpflegung freiwillig. Da solche Essen auf Rädern meist in sozialen Einrichtungen hergestellt werden, werden sie systematisch der Verpflegung in sozialen Einrichtungen zugeordnet.

Die dritte Gruppe der Gemeinschaftsverpflegung ist die **Betriebsverpflegung (BUSINESS)**, die in Kantinen oder Betriebsrestaurants stattfindet. In der Betriebsverpflegung ist die Teilnahme an der Verpflegung zu meist freiwillig.

1.5 Nutzer der Gemeinschaftsverpflegung

Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen sind nur einem bestimmten Personenkreis zugänglich, da die Erstellung der Leistungen zumeist direkt (zum Beispiel Zuschuss in Euro pro Gast) oder indirekt (beispielsweise Zurverfügungstellen der Räume) subventioniert ist.

Klassischerweise handelt es sich bei diesem Personenkreis um Hilfsbedürftige wie Obdachlose, Patientinnen und Patienten eines Krankenhauses, Bewohnerinnen und Bewohner von Altenhilfeeinrichtungen, pflegebedürftige Bezieher von Essen auf Rädern, Menschen mit Behinderung oder Inhaftierte. Für diesen Personenkreis wird die Verpflegungsdienstleistung aus dem Wohlfahrtsgedanken heraus erbracht.

Eine andere Gruppe von Nutzern sind solche, die zwar nicht hilfsbedürftig sind, die aber dennoch unterstützt werden sollen (Unterstützungswürdige), beispielsweise Arbeitnehmer/-innen bei der Nutzung der Betriebskantine, Soldaten bei der Nutzung der Truppenverpflegung, Kindergarten- oder Schulkinder bei der Nutzung von Kindergarten- oder Schulverpflegung, Studierende bei der Nutzung von Mensen, jugendliche Reisende bei der Nutzung von Jugendherbergen.

Bei der Entscheidung darüber, wer unterstützungswürdig ist, handelt es sich um eine politische Entscheidung, die der Gesetzgeber oder der Träger der Einrichtung trifft.

In den letzten Jahren zeichnet sich eine Tendenz ab, die Subventionierung von Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen zu reduzieren. Häufig werden nur noch die Kosten für die Bereitstellung von Räumen und gegebenenfalls auch Geräten subventioniert. Alle anderen Kosten muss der Verpflegungsteilnehmer meist selbst übernehmen. In Pflegeheimen beispielsweise müssen die Bewohnerinnen und Bewohner die Kosten für Unterkunft und Verpflegung selbst tragen. Lediglich die Kosten für die Küche und die darin befindlichen Geräte (sogenannte Investitionskosten) werden zumeist noch von der öffentlichen Hand gefördert.

Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen geben ihre Leistungen in der Regel nur an die genannten Gruppen Hilfsbedürftiger oder Unterstützungswürdiger ab. Das ist ein wesentlicher Unterschied zu der Individualverpflegung, die ihre Leistungen meist an jeden Nutzer abgibt, der sie bezahlen kann. In begrenztem Umfang gibt die Gemeinschaftsverpflegung ihre Leistungen auch an andere Nutzer, sogenannte Fremdesser, ab. Das geschieht jedoch nur, um die Möglichkeit der Verpflegung der Hilfsbedürftigen oder Unterstützungswürdigen durch die Erwirtschaftung von Deckungsbeiträgen zu sichern. Die ausschließliche Versorgung dieser Nutzergruppe ist nie Ziel einer Gemeinschaftsverpflegungseinrichtung.

Die Nutzer der Gemeinschaftsverpflegungseinrichtung sind hinsichtlich der Freiwilligkeit der Inanspruchnahme zu differenzieren in Unfrei-

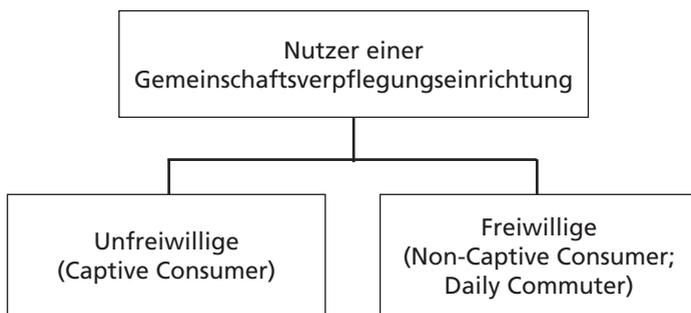


Abb.1.2: Arten von Nutzern in Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen

willige (Captive Consumer) und Freiwillige (Non-Captive Consumer; Daily Commuter), vgl. Abb. 1.2.

Der Begriff **Captive Consumer** kommt aus dem Englischen und meint einen Gefangenen, der keine andere Wahl hat, als die Verpflegungsdienstleistung in Anspruch zu nehmen. Am stärksten ist diese Unfreiwilligkeit bei Inhaftierten, die der Verpflegung lediglich durch Hungerstreik entkommen können. In abgeschwächter Form trifft diese Unfreiwilligkeit bei Bewohnerinnen und Bewohnern von Einrichtungen für Menschen mit Behinderung, psychiatrischen Einrichtungen und Altenpflegeheimen, Kinderheimen, Internaten, Krankenhäusern oder Rehabilitationskliniken zu. Solche Kundinnen und Kunden sind tendenziell schwerer zufriedenzustellen, da die Unfreiwilligkeit als unangenehm empfunden wird. Dies gilt vor allem dann, wenn keine Auswahlmenüs angeboten werden. Die fehlende Ausweichmöglichkeit kann von der Kundin bzw. dem Kunden subjektiv auch als Abhängigkeit empfunden werden. Das kann zum Beispiel in Einrichtungen für Menschen mit Behinderung oder in Altenpflegeheimen dazu führen, dass die Bewohnerinnen und Bewohner sich nicht trauen, sich zu beschweren. Auch bei Nachfragen über die Zufriedenheit wird möglicherweise positiver geantwortet, um vermeintlich das Wohlwollen der Betreuenden nicht zu verspielen. Daraus ergibt sich, dass von Captive Consumern ein Feedback über die Zufriedenheit mit der Leistung nur sehr schwer zu bekommen ist. Da auch die Anzahl der Gäste bei verminderter Qualität gleichbleibt, besteht die Gefahr, dass Unzufriedenheit bei den Gästen gar nicht wahrgenommen wird. Qualitätsmanagement ist in solchen Einrichtungen besonders wichtig und auch schwierig.

Gäste, die frei über die Inanspruchnahme der Verpflegungseinrichtung entscheiden können, werden **Non-Captive Consumer** oder Daily Commuter (Pendler) genannt. Sie kommen aus freiem Entschluss in die Einrichtung und signalisieren mit ihrem Besuch ein Mindestmaß an Zufriedenheit mit der Leistung. Die Planung der Anzahl der Verpflegungsteilnehmer ist in solchen Einrichtungen schwieriger als in Einrichtungen mit Captive Consumern.

1.6 Umfang und Dauer der Versorgung

In einer Gemeinschaftsverpflegungseinrichtung wird je nach **Umfang** entweder Vollverpflegung oder Teilverpflegung angeboten. Vollverpflegung umfasst alle Mahlzeiten eines Tages. Der Verpflegungsteilnehmer isst ausschließlich das, was ihm die Einrichtung anbietet. Die Möglichkeit der persönlichen Ergänzung ist gar nicht oder nur in begrenztem Umfang gegeben durch Speisen und Lebensmittel, die der Verpflegungsteilnehmer in einem Kiosk zukaufte oder sich von Verwandten oder Bekannten mitbringen lässt.

Teilverpflegung umfasst meistens nur das Mittagessen, das etwa ein Drittel der Energiezufuhr eines Tages ausmachen sollte (vgl. Kapitel 2.2.3.1 Ernährungsphysiologische Anforderungen).

Die **Dauer der Inanspruchnahme** hat Auswirkungen auf die geforderte Abwechslung.

Bei Einrichtungen, die nur einmalig in Anspruch genommen werden, ist keine Abwechslung notwendig. Das wird am Beispiel Flugverpflegung deutlich. Dort gibt es über einen längeren Zeitraum bei einem bestimmten Auslandsflug immer die gleichen Speisen.

Patienten im Krankenhaus haben eine durchschnittliche Verweildauer von 7,3 Tagen (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2015). Hier kann sich der Speiseplan alle 14 Tage wiederholen. Eine Ausnahme bilden psychiatrische Krankenhäuser, in denen wesentlich längere Verweildauern vorkommen.

Die Betriebsverpflegung oder Studentenverpflegung hat etwa 245 Verpflegungstage pro Jahr (das sind die Betriebstage eines Betriebs ohne Schichtarbeit). Hier hat der Verpflegungsteilnehmer in der Regel noch am Wochenende die Möglichkeit, sich anders zu verpflegen.

Am schwierigsten sind solche Verpflegungssituationen, in denen die Verpflegungsteilnehmer 365 Tage im Jahr auf die Einrichtung angewiesen sind: Justizvollzugsanstalten, Altenpflegeeinrichtungen, stationäre Einrichtungen für Menschen mit Behinderung, Kinderheime, psychiatrische Langzeitkrankenhäuser. Hier sind die Anforderungen an die Abwechslung am größten.

1.7 Zielorientierung des Betriebs

Betriebe können entweder wohlfahrtsorientiert oder gewinnorientiert ausgerichtet sein. Entsprechend ist das Management dieser Betriebe unterschiedlich.

Ein **wohlfahrtsorientierter Betrieb** misst seinen Erfolg an der Bedarfsdeckung der bedürftigen (oder unterstützungswürdigen) Menschen, für deren Unterstützung er gegründet wurde. Der Betrieb ist dann erfolgreich, wenn es gelungen ist, den Bedarf zu decken. Wirtschaftlichkeit definiert der wohlfahrtsorientierte Betrieb in der Regel als Minimierung der Kosten, während die Art der zu erbringenden Leistung fix bleibt. Träger von wohlfahrtsorientierten Betrieben sind Gebietskörperschaften (Kommunen, Landkreise, Länder, der Bund) oder Organisationen ohne Erwerbszweck (zum Beispiel Verbände der freien Wohlfahrtspflege). Es können öffentlich-rechtliche (zum Beispiel Körperschaft öffentlichen Rechts, Anstalt öffentlichen Rechts) oder privatrechtliche (GmbH, Verein, AG, Stiftung) Rechtsformen angewandt werden. Die Preise in wohlfahrtsorientierten Betrieben werden zumeist kostendeckend gestaltet. Falls der Betrieb (direkt oder indirekt) subventioniert wird, sind auch Preise möglich, die unter den Kosten liegen.

Erschwerend ist bei vielen öffentlichen Betrieben zu berücksichtigen, dass hier aufgrund der Tarifbindung an den öffentlichen Tarif relativ hohe Personalkosten entstehen. Viele Betriebe versuchen, die Tarifbindung durch Auslagerung der Prozesse an Fremdbetriebe zu umgehen (vgl. Kapitel 4).

In einem **gewinnorientierten Betrieb** ist das Management anders. Das Erfolgsziel eines gewinnorientierten Betriebs ist natürlich der Gewinn. Der Betrieb ist dann erfolgreich, wenn es (kurzfristig, mittelfristig oder langfristig) möglich ist, Gewinne zu erwirtschaften. Träger von gewinnorientierten Betrieben sind Einzelunternehmungen in privatrechtlicher Rechtsform.

Die Preise berücksichtigen in einem gewinnorientierten Betrieb neben den Kosten auch noch einen Gewinnzuschlag.

Für das Personal gilt hier nicht die Bindung an den öffentlichen Tarif. Es kann der Tarifverband der übergeordneten Institution (zum Beispiel IG Metall für Betriebskantinen in der metallverarbeitenden Industrie) oder der Tarifverband Nahrung-Genuss-Gaststätten relevant sein. In manchen rechtlichen Konstellationen ist es auch möglich, einen sogenannten Haus-tarif anzuwenden, der vom Flächentarifvertrag des entsprechenden Tarifverbandes abweicht.

Der Unterschied zwischen wohlfahrtsorientierten und gewinnorientierten Betrieben wird am deutlichsten, wenn es um die Motivation für die Gründung oder den Beibehalt eines Betriebs geht. Während der wohlfahrtsorientierte Träger auch solche Betriebe beibehält, mit denen langfristig keine Gewinne zu erzielen sind (zum Beispiel eine Suppenküche in einer Tafel), wird der gewinnorientierte Unternehmer sich aus solchen Geschäftsfeldern zurückziehen.

Die Differenzierung von wohlfahrtsorientierten und gewinnorientierten Betrieben ist in der Literatur nicht unumstritten. Manche Autoren bezeichnen diese Unterscheidung als nicht mehr zeitgemäß, da doch jeder Betrieb die Bedarfe seiner Kunden decken und somit die Kunden zufrieden stellen muss. Allerdings ist die Motivation unterschiedlich. Ein wohlfahrtsorientierter Betrieb deckt die Bedarfe aufgrund einer übergeordneten Ideologie bzw. wegen eines Wohlfahrtsauftrags. Ein gewinnorientierter Betrieb stellt die Kunden zufrieden, damit sie wiederkommen.

1.8 Charakterisierung des Gemeinschaftsverpflegungsmarktes

Der Gemeinschaftsverpflegungsmarkt in Deutschland kann nach den Betreibern und nach den Bewirtschaftern charakterisiert werden.

Bei jeder Betrachtungsweise besteht die Problematik, dass es keine umfassende Statistik über die Gemeinschaftsverpflegungsbetriebe in Deutschland gibt. Die Informationen können nur bruchstückhaft aus Sekundärstatistiken zusammengetragen werden, wobei unterschiedliche Bezugszeit-

punkte, unterschiedliche Mengenbezüge und unterschiedliche Definitionen die Zusammenführung der Statistik erschweren. Schätzungen überwiegen in der Statistik. Heinrichsdobler (2003) schätzt die Anzahl der täglich in Großküchen (Gemeinschaftsverpflegung und Individualverpflegung) verpflegten Personen auf 23 Millionen. Alle folgenden Statistiken beziehen sich ausschließlich auf die Gemeinschaftsverpflegung.

1.8.1 Marktsegmente nach Betreibern

Betreiber sind jene Institutionen, in denen Menschen gepflegt werden. Tabelle 1.2 zeigt die Struktur der Gemeinschaftsverpflegung nach Betreibern in Anlehnung an die Klassifikation von Paulus (1988, S. 230). Die größte Anzahl der Betriebe liegt bei den Tageseinrichtungen für Kinder (Kinderkrippen, Kindergärten, Horte) vor. Es ist jedoch nicht statistisch erfasst, in wie vielen dieser Einrichtungen auch eine Verpflegungsdienstleistung angeboten wird. Bei den stationären Einrichtungen sind es die Krankenhäuser und Pflegeheime, die täglich die meisten Essen produzieren.

Die Betriebsverpflegung stellt wahrscheinlich das größte Marktsegment dar. Die Anzahl der Betriebe bezieht sich nur auf solche Betriebe, die mindestens 100 Beschäftigte haben.

1.8.2 Marktsegmente nach Bewirtschaftern

Bewirtschafter sind jene Betriebe, die die Verpflegungsdienstleistungen erstellen. Dies kann der Betreiber selbst sein (Eigenbewirtschaftung), oder die Bewirtschaftung ist an ein anderes Unternehmen fremdvergeben (Fremdbewirtschaftung). Über die eigenbewirtschafteten Betriebe gab es

*Tab. 1.2: Marktsegmente der Gemeinschaftsverpflegung nach Betreibern
(Zusammenstellung in Anlehnung an Pfau (2004)) ►*

1 Außer-Haus-Verpflegung und Gemeinschaftsverpflegung

Art des Betreibers	Anzahl der	
	Einrichtungen	Plätze und VT ¹
Bildungs- und Ausbildungsbereich (EDUCATION)		
Tageseinrichtungen für Kinder ²	55.933	3.577.595
Ganztagschulen ³	18.686	3.183.883
Jugendherbergen ⁴	466	70.978
Mensen ⁵	964	236.420
Soziale Einrichtungen (CARE)		
Krankenhäuser ⁶	1.942	497.182
Vorsorge- oder Rehabilitationseinrichtungen ⁷	1.142	164.266
Stationäre Einrichtungen für psychisch Kranke und behinderte Menschen ⁸	6.432	187.633
Pflegeheime ⁹	14.500	764.600
Stationäre Einrichtungen der Familienhilfe ¹⁰	654	23.140
Einrichtung der stationären Erziehungshilfe ¹¹	2.007	40.358
Justizvollzugsanstalten ¹²	180	73.855
„Essen auf Rädern“ ¹³	2.496	320.000
Betriebsverpflegung (BUSINESS)		
Betriebsverpflegung ¹⁴	13.800	8.300.000

1 VT = Verpflegungsteilnehmer

2 Tageseinrichtungen in öffentlich geförderter Kindertagespflege, Stand 01.02.2018; Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis) 2018c, S. 11. Unklar ist, in welchem Anteil der Einrichtungen eine Verpflegung angeboten wird.

3 Verwaltungseinheiten mit Ganztagsbetrieb in öffentlicher und privater Trägerschaft 2017, Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland 2019, 1* ; Schüler-/innen im Ganztagsschulbetrieb an allgemeinbildenden Schulen in öffentlicher und privater Trägerschaft 2017, Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland 2019, 35*.

4 Stand: 2017; Quelle: Deutsches Jugendherbergswerk (2018, S. 29)

5 Stand: 2016, Quelle: Deutsches Studentenwerk 2017, S. 2; als Anzahl ist die Anzahl der Tischplätze angegeben; Mehrfachnutzungen der Plätze sind möglich.

6 Stand: 2006; Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis) 2019b.

7 Stand: 2017; Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis) 2019d.

8 Stand: 01.01.2012; Quelle: Bundearbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2014, S. 34.

9 vollstationäre und teilstationäre Pflegeheime; Stand: 2017; Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis) 2018a, S. 16.

10 Familienferienstätten, Häuser der Erwachsenenenerholung einschl. Seniorenenerholung und Frauenhäuser, Stand: 01.01.2012; Quelle: Bundearbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2014, S. 28.

11 Einrichtung und Genehmigte Plätze am 31.12.2016 in Einrichtungen der stationären Erziehungshilfe mit mehreren Gruppen im Schichtdienst auf einem Heimgelände (Stammhaus): Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis) 2016, S. 9 und Statistisches Bundesamt (Destatis) 2016, S. 19

12 Stand: 31.08.2018; Anzahl der Vollzugsanstalten und Belegungsfähigkeit; Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis) 2018b.

13 Stand 2010; Quelle: Arens-Azevêdo und Wollmann 2012.

14 Stand 2011; Anzahl der Essenteilnehmer wurde aus der Anzahl der Verzehrsfälle pro Jahr und 260 Verpflegungstagen pro Jahr errechnet. Quelle: Roehl und Strassner 2011, S. 19.

lange Zeit gar keine Statistik. Seit 2006 führte das Redaktionsteam der Zeitschrift *gv-praxis* eine Umfrage bei den großen eigenregiegeführten (einschließlich Rechtsform GmbH) Betriebskantinen durch, die weder vollständig noch repräsentativ ist. Diese in 2018 befragten TOP 40 Betriebe verköstigen in 578 eigenregiegeführten Einheiten täglich 323.300 Mitarbeiter (Schmid und Reif 2018b, S. 20).

Über die fremdbewirtschafteten Betriebe erarbeitet das Redaktionsteam der Zeitschrift *gv-praxis* seit vielen Jahren jährlich eine Marktanalyse (Schmid und Reif 2018a). Es handelt sich jedoch nicht um eine statistische Vollerhebung, sondern um Selbstauskünfte der vom Redaktionsteam angeschriebenen Unternehmen (für einige Unternehmen wurden die Daten geschätzt). Das Redaktionsteam geht davon aus, dass dies die 31 größten Unternehmen auf dem deutschen Markt sind.

Marktführer (die fünf Unternehmen mit dem meisten Umsatz) sind nach dieser Analyse die Firmen *Compass Group Deutschland GmbH*, *Aramark Holdings GmbH & Co. KG*, *Sodexo Services GmbH*, *Klüh Catering GmbH* sowie *apetito catering B.V. & Co. KG*.

Die Anzahl der Verpflegungsteilnehmer wird in dieser Marktanalyse nicht ausgewiesen. Der Gesamtumsatz der 31 befragten Unternehmen lag im Jahr 2017 bei 3,31 Mrd. € (Schmid und Reif 2018a). Das könnten bei einem Durchschnittsbeton von etwa 4,50 € etwa 2,8 Mio. Verpflegungsteilnehmer pro Tag sein (eigene Schätzung).

Tabelle 1.3 zeigt die Anzahl der Verträge (also der bewirtschafteten Betriebe) und die Umsätze der 31 größten Cateringunternehmen Deutschlands im Jahr 2017. Ein Vergleich mit Tabelle 1.2 zeigt große Unterschiede. Während Tabelle 1.2 alle Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen ausweist, zeigt Tabelle 1.3 nur die von den 31 größten Cateringunternehmen bewirtschafteten Gemeinschaftsverpflegungsbetriebe.

Marktsegment	Anzahl Verträge	Umsatz in Mio. €
Betriebsverpflegung	3.106	1.849,9
Kliniken/Krankenhäuser	613	582,4
Seniorenheime	967	414,0
Schulen/Mensen/Kindertageseinrichtungen	1.408	164,9
sonstige Märkte	192	299,3
Summe	6.286	3.310,5

Tab. 1.3: Anzahl der Verträge sowie Umsatz 2017 der 31 größten Cateringunternehmen Deutschlands (Schmid und Reif 2018a)

1.9 Begriffsklärung

Die im Folgenden erläuterten Begriffe werden teilweise in der Umgangssprache anders verwendet als in der Fachsprache. Aus diesem Grund erfolgt hier eine Definition. Abbildung 1.3 stellt die Definitionen anhand eines Beispiels grafisch dar.

- **Lebensmittel** sind nach Lebensmittel-, Bedarfsgegenstände- und Futtermittelgesetzbuch LFBG (Lebensmittel-, Bedarfsgegenstände- und Futtermittelgesetzbuch 2005) sowie EU-Verordnung 178/2002 (VERORDNUNG (EG) Nr. 178/2002) alle Stoffe oder Erzeugnisse, die dazu bestimmt sind [...], dass sie in verarbeitetem, teilweise verarbeitetem oder unverarbeitetem Zustand von Menschen aufgenommen werden.
- **Speisen** sind in Anlehnung an Zacharias (1992, S. 44) verzehrfertige rohe, gegarte oder anders zubereitete Lebensmittel oder Kombinationen von Lebensmitteln.
- Ein **Rezept** ist eine Anleitung, nach der Lebensmittel zu Speisen für den menschlichen Verzehr zubereitet werden. Es besteht (nach Böls und Dickau 2016) aus:
 - a) der Aufzählung der Zutaten nach Art und Menge,
 - b) einer Arbeitsanweisung für das Vorbereiten, Garen und Aufbereiten,
 - c) sowie nach Zacharias (1992, S. 44) den Merkmalen für die Bewertung des Ergebnisses.

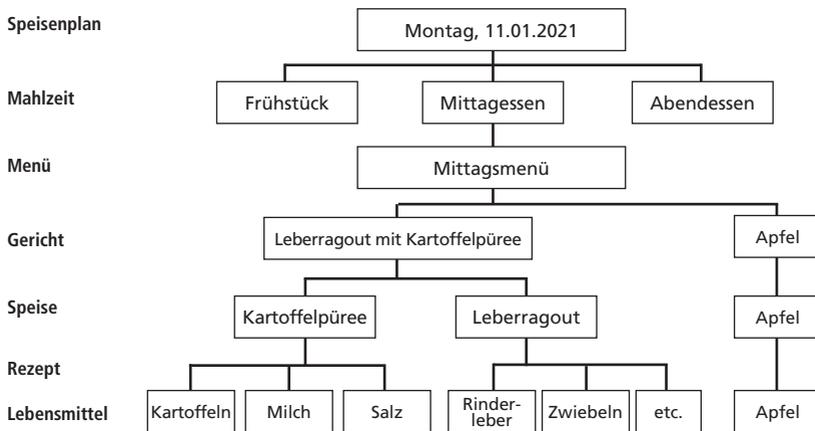


Abb. 1.3: Begriffsdefinitionen in der Gemeinschaftsverpflegung

- Ein **Gericht** ist nach Zacharias (1992, S. 44) eine Zusammenstellung verschiedenartiger, sich ergänzender Speisen in getrennter oder gemischter Form. Die Speisen eines Gerichts werden üblicherweise gleichzeitig verzehrt (beispielsweise Leberragout mit Kartoffelpüree). Es kann sich um Vorgericht (umgangssprachlich: Vorspeise), Hauptgericht oder Nachgericht (umgangssprachlich: Nachspeise) handeln.
- Ein **Menü** ist in Anlehnung an Zacharias (1992, S. 44) eine Kombination mehrerer Speisen und/oder Gerichte, die in einer aufeinander abgestimmten Reihenfolge (zum Beispiel in der Reihenfolge Vorgericht – Hauptgericht – Nachgericht) verzehrt werden. Beispiele für Menüs sind Frühstücks-, Vormittags-, Mittags-, Nachmittags-, Vesper-, Abend- und Spätmenü.
- Eine **Mahlzeit** ist in Anlehnung an Karg (1985, S. 20) die Zeit, zu der ein Mahl eingenommen wird. Beispiele für Mahlzeiten sind Frühstücks-, Vormittags-, Mittags-, Nachmittags-, Vesper-, Abend- sowie Spätmahlzeit.
- Ein **Speisenplan** ist eine Zusammenstellung der Menüs, Gerichte und Speisen, die zu den Mahlzeiten angeboten werden. Es gibt Tages-, Wochen- und Mehrwochenpläne. Der Speisenplan einer Gemeinschafts-

verpflegungseinrichtung unterscheidet sich von einer Speisekarte eines Restaurants.

- Auf einer **Speisekarte** wird das Angebot ohne zeitlichen Bezug dargestellt, denn jede Speise der Speisekarte wird an jedem Tag angeboten.