

Die Bandagen werden härter

Andreas Oellerich ist seit neun Jahren an der Spitze von Apetito Catering. Im Interview spricht der Top-Manager über Wachstumsziele, Stärken und Schwächen – und warum der Konkurrenzkampf in der Cateringbranche deutlich anzieht.

© APETITO



Wie bewerten Sie das vergangene Geschäftsjahr? Wir haben ein sehr, sehr gutes Jahr gehabt, dies betrifft sowohl den Umsatz als auch das Ergebnis. Und es betrifft alle drei Geschäftsbereiche, in denen wir tätig sind – also Business, Care und Education. Organisch haben wir um fast 50 Millionen Euro zugelegt. Wir liegen jetzt bei einem Umsatz von knapp 375 Mio. Euro inklusive der Servicegesellschaften. Die Umsätze in der Betriebsgastronomie sind an Montagen und Freitagen nicht mehr die gleichen wie vor der Corona-Pandemie, aber insgesamt haben wir uns sehr gut eingeschwungen. Uns kommt zugute, dass wir sehr breit aufgestellt sind. In der Corona-Krise etwa hat uns extrem der Senioren- und Krankenhaus-Markt geholfen. Zuletzt sind alle drei Märkte wieder sehr gut gewachsen.

Wie erleben Sie derzeit den Klinik-Markt? Leider haben wir eine Bundesregierung, die viele Menschen und Branchen im Regen stehen lässt. Es gibt keine Klarheit und keine Pflege-reform und keine final beschlossene Krankenhausreform. Vor diesem Hintergrund ist es für Unternehmen und Träger schwierig, sich nach vorne aufzustellen und in die Zukunft zu investieren. Eins ist jedoch abzusehen: In der Krankenhaus-Landschaft wird es Zusammenlegungen und Fusionen geben. Maßgeblichen Anteil daran hat die Bundesregierung als Kostenträger.

Hätten Sie eine solche Entwicklung für möglich gehalten? Die Situation im Seniorenmarkt hätte ich vor zehn Jahren definitiv für unmöglich gehalten. Wer hat hier schon an Insolvenzen gedacht – und dies in einer Größenordnung von bundesweit 600 bis 700 Häusern mit jeweils 100 Betten. Niemand! Diese Einrichtungen sind nicht alle verschwunden, aber sie haben riesige Probleme. Einige Seniorenheime werden schließen, andere wechseln den Betreiber.

Was hat diese prekäre Situation aus Ihrer Sicht ausgelöst? Der Kostenträger sorgt eben nicht dafür, dass die Krankenhäuser und Seniorenheime auskömmlich finanziert sind. Die Häuser haben exorbitante Lohnsteigerungen nicht nur beim Mindestlohn. In der Pflege liegt dieser für eine Fachkraft derzeit bei rund 18,50 Euro. Zudem haben Einrichtungen exorbitante Steigerungen im Energiebereich und bei den Lebensmittelkosten. Diese Dinge sind teilweise vom Staat verursacht. Wenn der Kostenträger den Häusern aber nur 3 bis 4 Prozent Kostensteigerungen einräumt, sind die übrigen nicht mehr aufzufangen. Das sind am Ende alles Unsicherheiten.

Sie sagten kürzlich, die Wettbewerbsintensität in der Cateringbranche nehme zu. Woran machen Sie das fest?

Ich habe den Vorteil, dass ich alle drei Segmente verantworte und diese miteinander vergleichen kann. Im Education-Markt ist es selbstverständlich, dass die Träger alle drei Jahre neu ausschreiben. Ich nehme wahr, dass diese Tendenz in die Betriebsgastronomie rüberschwappt. Das heißt: Die Ausschreibungszyklen werden kürzer, nähern sich der 3-Jahres-Marke an. Und wenn es mancherorts noch nicht so ein sollte, bin ich fest davon überzeugt, dass es noch so kommt. Die Zyklen werden kürzer.

Was sind die Gründe für die kürzeren Ausschreibungszyklen?

Wir decken das ganze Spektrum an Betriebsgastronomie ab. Gerade durften wir 65 Jahre Partnerschaft mit der Westfalen AG in Münster feiern. Gleichzeitig sehe ich aber in den traditionell sehr starken Industriezweigen in Deutschland, also Autoindustrie und deren Zulieferer sowie Maschinenbau, dass die derzeit massive Probleme haben. Und schon immer haben wir es dort mit sehr starken Einkaufsabteilungen und -leitern zu tun gehabt. Wir müssen abwarten, wie sich die deutsche Volkswirtschaft weiterentwickelt. Persönlich glaube ich, dass der Druck eher noch zunehmen wird in den genannten Branchen. Und dann wird natürlich immer erst auf Kosten von externen Dienstleistern gedeutet.

Was bedeutet das für Sie als Cateringunternehmen?

Wir müssen heute viel schneller Geld verdienen. Als ich vor neun Jahren hier angefangen habe, hieß es: „In den ersten drei, vier Monaten tasten wir uns langsam an den Kunden ran, bringen eventuell Investitionen mit.“ Es kam nicht so drauf an, bei einem Neukunden sofort gute Zahlen zu schreiben bei einem Vertrag über acht Jahre. Heute muss das schneller gehen, weil die Laufzeiten kürzer geworden sind.

Und es gibt sicherlich noch weitere Gründe, warum der Wettbewerb sich intensiviert.

Ja, gleichzeitig drängen aufgrund der niedrigen Eintrittsbarrieren immer wieder neue kleinere Caterer auf den Markt. Vor denen habe ich viel mehr Respekt als vor den großen Etablierten, weil sie innovativ,

schnell und flexibel sind. Die Konkurrenz wächst, die Wettbewerbsintensität nimmt zu – ohne dass der Markt wächst. Wir haben einen Verdrängungswettbewerb.

Wie beurteilen Sie vor diesem Hintergrund die jüngsten Übernahmen?

Ich habe im Herbst 2020 beim *gvpraxis* Round Table auf der Stromburg gesagt, dass immer mehr Caterer künftig von anderen gekauft werden. Dieser Prozess ist jetzt im vollen Gange. Dies hat mit einer zunehmenden Wettbewerbsintensität zu tun. Es wird eine Verdichtung geben. Und dies betrifft alle Segmente: Denn wenn das Seniorenheim – gleich, ob in einer kommunalen, konfessionellen oder freien Trägerschaft – keine ausreichende Finanzierung durch den Kostenträger erhält, verstärkt sich natürlich auch dort die Wettbewerbsintensität, weil die Einrichtungen den Druck an den Markt weitergeben. Das war früher im Seniorenmarkt nicht so stark ausgeprägt.

Beobachten Sie einen verstärkten Wettbewerbsdruck auch im Kita- und Schulmarkt?

Ich nehme im Augenblick im Education-Segment wahr, dass wieder vermehrt Metzger und der Gastronom um die Ecke Schulen und Kitas mitversorgen. Diese Tendenz war vor der Corona-Pandemie deutlich abnehmend. Jetzt verstärkt sich dieser Trend. Warum? Weil die Gastronomie seit der Corona-Krise Schwierigkeiten hat und nach Auslastungsmöglichkeiten und einer breiteren Umsatzbasis sucht – und es natürlich auch klamme Kommunen gibt, die nach einer kostengünstigen, einfachen Lösung suchen.

Deshalb Ihre Aussage: „Die Bandagen werden im Catering-Markt härter.“

Richtig. Wegen der genannten verschiedenen Entwicklungen stelle ich fest, dass die Wettbewerbsintensität zunimmt – und weiter zunehmen wird. Ich würde heute wie damals auf der Stromburg wieder sagen: In fünf Jahren werden die Top-20-Caterer andere sein als heute, weil fünf bis sechs der 20 gekauft wurden.

Wie bewerten Sie jenseits des zunehmenden Wettbewerbs den Education-Markt?

Den Education-Markt sehen wir sehr positiv in den nächsten Jahren. Durch die alte Bundesregie-

rung ist noch einmal Geld in den Markt geflossen zur Stärkung von Ganztagsangeboten, da haben Kommunen investiert. Natürlich gibt es immer wieder das Thema: Was darf ein Mittagessen für Kinder kosten? Sie haben als Schulcaterer nicht wie in der Betriebsgastronomie die Möglichkeit, zusätzlich Erlöse über andere Abver-

käufe zu generieren. Es geht eben nur über den Ausschreibungswert. Zusätzlich trifft die Mehrwertsteuer-

„Einrichtungen geben den Druck an den Markt weiter.“

Rückführung auf 19 Prozent den Education-Markt hart. Aber trotzdem sehen wir den Geschäftsbereich positiv. Wir sind hier bei einem Umsatz von knapp 100 Millionen Euro angekommen. Der Markt birgt auch in den nächsten Jahren noch sehr viel Wachstumspotenzial, weil die Bundesregierung und die Länder in eine Ganztagsbetreuung gehen wollen. Das hat einen Effekt. Mich hat immer gewundert, dass sich die großen Wettbewerber wie Sodexo in den vergangenen Jahren aus dem Markt zurückgezogen haben. Wir stehen auf jeden Fall zu diesem Markt und finden den richtig gut.

Wie erleben Sie derzeit den Business-Markt?

Es ist sicherlich innerhalb unserer drei Geschäftsbereiche der Markt, der am stärksten fremdvergeben ist. Heißt für uns: Wir müssen unsere Prozesse und Konzepte so optimieren, dass wir gegen den Wettbewerb Ausschreibungen gewinnen. Wir haben im vergangenen Jahr viele Ausschreibungen gewonnen, aber auch verloren. Manchmal waren wir Zweiter, aber leider ist die Silbermedaille nichts wert. Wir sind sehr stark in mittleren und kleineren Betriebsrestaurants unterwegs, haben dort mit dem „Genussraum“ ein schlankes modernes Konzept am Start. Wir tun uns schwerer bei den Betrieben mit 1.000 und mehr Essen am Tag. Grundsätzlich sehe ich in den nächsten Jahren noch Wachstumspotenzial – allen voran bei den Firmen mit 100 bis 300 Essen.

Welche Erwartungen wurden 2023 nicht erfüllt?

Ich hätte gerne jeweils einen Betrieb gewonnen mit über einer Million Euro Volumen in Norddeutschland und einen in Süddeutschland. Gleiches hätte ich mir für

die Care- und Education-Sparte gewünscht. Wenn dann noch 40 kleinere Neukunden hinzukommen, ist das super. Im niedrigen Umsatzbereich ist uns das sehr gut gelungen, bei den Großen haben wir vergangenes Jahr zwei, drei Mal nur die Silbermedaille geholt.

Was fehlt Apetito Catering, um die großen Kunden zu überzeugen? Wir haben just eine Ausschreibung mit 2,7 Millionen Euro Umsatzvolumen und sieben Jahren Vertragslaufzeit gewonnen. Zudem konnten wir Anfang des Jahres einen Kunden mit 60 Seniorenheimen für uns gewinnen. Es fehlt uns also nichts. Die Ausschreibungen werden immer professioneller – und am Ende sind sie mit ein paar Prozentpunkten nur Zweiter und gehen leer aus. Gleichzeitig gibt es in Deutschland große und sehr gut aufgestellte Eigenregiebetriebe, an die wir nie rankommen werden.

Wo wollen Sie persönlich mit Apetito Catering noch besser werden? Das dominierende Thema nach vorne lautet für uns Personal. Ich ärgere mich manchmal, wenn wir es nicht schaffen, zur richtigen Zeit die richtige Anzahl an Menschen mit der richtigen Qualifikation zu finden und zu binden. Das wird in den nächsten Jahren die zentrale Herausforderung für uns alle in der Branche sein. Davon bin ich fest überzeugt. Grundsätzlich erzielen wir im Cateringmarkt nicht die gleichen Margen wie beispielsweise Industrieunternehmen. Wir haben begrenzte Mittel – und mit diesen begrenzten Mitteln gehen wir als Apetito Catering im Augenblick sehr gut um.

Welche Umsatzziele haben Sie sich für die nächsten 5 Jahre gesteckt? Wir sind extrem stark in das Jahr gestartet und werden mit Sicherheit bis Ende Dezember die 400-Millionen-Euro-Marke knacken. Ich denke, in fünf Jahren könnten wir eine halbe Milliarde Umsatz machen.

Denken Sie auch an Übernahmen? Selektiv sind wir an anorganischem Wachstum interessiert – allerdings nur in den drei Segmenten Business, Care und Education. Wenn ein Unternehmen zu unserem Familienunternehmen und unserer Philosophie passt, dann würden wir das machen.



© APETITO

Was ist die größte Stärke von Apetito Catering? Wir haben es in den vergangenen Jahren sehr gut verstanden, unsere Prozesse in allen drei Segmenten auf den Prüfstand zu stellen, neu zu definieren und zu dokumentieren. Immer unter der Maßgabe: Was will der Kunde? Was will der Gast? Und was wollen unsere Beschäftigten? Ziel war und ist es, auf Grundlage dieser Bedürfnisse für jeden Geschäftsbereich die Prozesse bestmöglich zu optimieren – und dabei die Dinge so einfach wie möglich zu machen. Ich bin davon überzeugt, dass wir immer dann erfolgreich sind, wenn wir die Dinge einfach machen.

Können Sie das etwas konkretisieren? Wir haben beispielsweise in der Betriebsverpflegung mit dem „Easy System“ eine Plattform entwickelt, mit sechs Bausteinen: Easy Order, Easy Pay, Easy Bill, Easy Feedback, Easy Prediction und Easy Conference als neues Tool, das wir aktuell ausrollen. Der Kunde kann damit seine Raumbuchungen optimieren und das Catering ordern. Mit Easy Prediction steuern wir die Reduzierung von Nassmüll

Andreas Oellerich: „Insbesondere im Care-Bereich müssen alle Prozesse so einfach wie möglich sein.“

und Lebensmittelverschwendung. Bei allen Bausteinen des Easy-Systems holen wir den Kunden ab, fragen genau nach, was er benötigt, dokumentieren dies und setzen es in die Praxis um. Daran haben wir in den vergangenen Jahren hart gearbeitet – und dies ist eine absolute Stärke von uns.

Was war der Auslöser? Wir brauchten ein neues ERP-Softwaresystem (Enterprise Resource Planning) und haben dabei festgestellt, dass wir in unseren Prozessen noch besser werden müssen – zum Vorteil unserer Kunden, Gäste und Mitarbeitenden, die durchschnittlich immer älter werden und Unterstützung brauchen.

Welche Vorteile bringt Ihnen die Plattform? Der Vorteil unserer Plattform ist, dass wir Tools von externen Dienstleistern andocken können und wir diese Software-Tools – sofern es in drei, vier Jahren eine partiell bessere Lösung am Markt geben sollte – problemlos wieder austauschen können. Für unsere Kunden ändert sich nichts, sie arbeiten weiterhin mit dem System „Easy Order“, nur dass eben dahinter dann ein anderer Software-Anbieter steht. Um es konkret zu machen: Wir kooperieren bei Easy Prediction mit der Firma Delicious Data. Deren KI-basierte Software kommt bei uns in 119 Betriebsrestaurants zum Einsatz. Sollten wir in einigen Jahren mit dem Anbieter nicht mehr zufrieden sein, können wir es einfach austauschen, der Name Easy Prediction bleibt jedoch für den Kunden erhalten. Er merkt nichts von der Umstellung im Hintergrund.

Zur Person

Andreas Oellerich ist seit 2015 Geschäftsführer bei Apetito Catering in Rheine. Zuvor war er sieben Jahre als Geschäftsführer bei Remondis tätig, Deutschlands größtem Entsorgungsunternehmen. Der Diplom-Kaufmann startete seine Karriere 1992 als Personalleiter bei Apetito Catering, wo er bis 2002 blieb. Anschließend wechselte er zum Multidienstleister ISS Deutschland und hatte die Position des Geschäftsführers inne.

Wie weit sind Sie mit der Digitalisierung der Prozesse im Care-Segment?

Insbesondere im Care-Bereich müssen alle Prozesse so einfach wie möglich sein. Wir haben hier das Konzept „Easy Kitchen“ entwickelt, mit vier Grundprinzipien: Frische auf dem Teller, Handwerklichkeit, wo sie nutzt, Einfach für jedermann, Arbeiten leicht gemacht – auch im Alter.

Was ist der Hintergrund? Unsere Beschäftigten in den Einrichtungen werden immer älter und benötigen Entlastung im Arbeitsalltag. Dabei geht es um das richtige Maß an Handwerk bei der Zubereitung und Frische auf dem Teller. Bis heute kann mir niemand erklären, warum die Rinderrouladen frisch gewickelt werden müssen. Deshalb setzen wir die arbeitsintensive Rinderroulade als Convenience-Produkt ein, machen den Kartoffelstampf dafür frisch vor Ort. So schonen und erhalten wir die Gesundheit und Arbeitskraft unserer älter werdenden Belegschaft. Die digitale Lösung Easy Kitchen ist eine Antwort auf den Fachkräftemangel. Bei unserem Treffen auf der Stromburg habe ich damals erklärt: „Apetito Catering hat ein IT-Unternehmen gekauft.“ Dieses Unternehmen haben wir heute immer noch. Wir sind in Sachen Digitalisierung gut aufgestellt. Wir haben sieben eigene Softwareentwickler im Haus, die nichts anderes machen, als nach der Scrum-Methode für die Organisation zu programmieren. Aktuell liefern wir so alle zwei bis drei Wochen ein neues Stück Software aus.

Kommen bei Apetito Catering bald wieder Kochroboter zum Einsatz?

Hier sind wir noch nicht so weit wie vielleicht Sodexo. Wir haben Backstage ein paar Themen angefangen. In Krankenhäusern setzen wir bei der Bandportionierung mittlerweile Roboterarme ein, die verschiedene Komponenten aufs Tablett bringen. Hier sind wir schon sehr weit. Bei klassischen Kochrobotern warten wir ab, bis es marktreife Modelle gibt.

Wie lauten Ihre strategischen Ziele für die nächsten fünf Jahre?

Wir haben für unsere Strategie einen 5-Jahres-Rhythmus, 2025 gehen wir in die nächste Periode. Es ist erstaunlich, wie nah wir an unseren gesteckten Zielen

dran sind. Fest steht für die nächsten fünf Jahre: Wir wollen in allen drei Segmenten weiterhin tätig sein, das Thema IT weiterentwickeln und weiter auf Nachhaltigkeit setzen. Wir müssen Personal finden, gewinnen und in der Branche halten. Ich bin sehr überzeugt davon, dass in einigen Jahren der Caterer den Auftrag bekommen wird, der das Personal hat.

Wer wachsen will, benötigt Personal... Richtig, ich sehe es als Prozess an.

Das Thema Personal müssen sie über Jahrzehnte entwickeln. Ich freue mich immer wie Bolle, wenn ich in meinen Unterschriftsmappen Jubiläumsschreiben für Menschen bekomme, die schon zehn Jahre und länger bei uns im Unternehmen sind. Und davon haben wir viele. Wir haben in der Corona-Krise als Caterer das Kurzarbeitergeld über zweieinhalb Jahre aufgestockt. Unseren Mitarbeitenden bieten wir eine umfangreiche betriebliche Gesundheitsvorsorge an, die von Diabetes-Untersuchungen über Hautscreening bis hin zur Darmkrebsvorsorge und Rückenschule reicht. Nur so gelangt es, Leute zu finden, zu binden und zu halten.

Wie finden Sie gutes Personal? Wir beschreiten viele Recruitingwege, angefangen von Prämien über Radio-Werbung bis hin zu SocialMedia-Kampagnen. Aber das machen ja alle. Wir haben keinen Königsweg. Heute kommt eine Bewerbung manchmal über WhatsApp rein. Mein Rat: Lassen Sie jede Form der Bewerbung zu. Reagieren Sie schnell und direkt und vereinfachen Sie den Recruiting-Prozess radikal. Personalsuche beginnt für uns damit, dass wir das vorhandene Personal halten. Aber das langt auf Dauer nicht. Wir brauchen eine gesteuerte Zuwanderung, denn aufgrund der demografischen Entwicklung ist heute schon klar, dass wir das Personalproblem aus eigenen Anstrengungen nicht lösen werden können.

Themenwechsel. Warum hat Apetito Catering vergangenes Jahr ein eigenes Nachhaltigkeitsiegel lanciert? Auf dem Markt war für uns kein Passendes dabei. Deshalb haben wir gemeinsam mit dem Institut für nachhaltige Ernährung der Fachhochschule Münster das Siegel „FÜR UNS – mit

gutem Gewissen genießen“ entwickelt, dem 33 Kriterien zugrunde liegen. Dies geschah auch vor dem Hintergrund von EU-Entscheidungen und der seit 2023 geltenden CSR-Berichtspflicht für zunächst große Unternehmen, also der EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Zudem wurde unsere Zentrale in Rheine Anfang des Jahres nach ZNU-Standard zertifiziert.

Wie funktioniert aber nun das Siegel für die Kunden?

Wir entwickeln mit dem Kunden gemeinsam ein Nachhaltigkeitskonzept für Einkauf, Speisepflege, Abfallvermeidung, Energie, Personal und Kommunikation. Je nachdem, was der Kunde erreichen möchte, erhält er das Siegel mit einem, zwei oder drei Sternen. Am Anfang steht immer die Ist-Analyse beim Kunden, danach besprechen wir gemeinsam, was er optimieren und investieren müsste, um sein gestecktes Ziel zu erreichen.

Gibt es das Siegel für alle drei Geschäftsbereiche?

Ja, wir haben gemeinsam mit der FH Münster für den Business-, Care- und Educationmarkt Kriterien entwickelt, die sich je nach Segment voneinander unterscheiden. Eine Schule funktioniert anders als ein Betriebsrestaurant. Dieser Prozess hat eineinhalb Jahre gedauert und war sehr aufwendig. Jetzt sind wir allerdings auf der sicheren Seite und wissen, dass wir gut für die neue EU-Richtlinie aufgestellt sind.

Was kostet den Kunden das Siegel?

Für mich gibt es immer zwei Währungen: Zeit und Geld. Wenn ich bei einem Kunden ein Nachhaltigkeitskonzept einführe, und ich bekomme dafür eine Vertragsverlängerung um zwei bis vier Jahre, ist das für mich genauso hoch zu bewerten, als wenn der Kunde mir für diese Dienstleistung 25.000 Euro zahlt. Die Zertifizierungskosten richten sich nach Kundengröße und können mal höher oder mal niedriger liegen. Am Ende entscheidet der Kunde, mit welcher Währung er zahlen möchte: Geld oder Zeit. Wir erhoffen uns dadurch eine stärkere Bindung an den Kunden – insbesondere eine Vertragsverlängerung. Der Kunde wiederum bekommt von uns alle nötigen Daten für die ESG-Berichtspflicht und muss sich nicht selber darum kümmern.

DAS INTERVIEW FÜHRTE CLAUDIA ZILZ

„Künftig bekommt der Caterer den Auftrag, der das Personal hat.“



Apetito Catering hat ein eigenes Nachhaltigkeitsiegel lanciert.