



© S&F

Stolz auf  
20 Jahre S&F:  
die Unternehm-  
ensgründer  
Marcus Seidl  
und Ulrich  
Fladung (r.).

## „Es fehlt oft das Konzept“

Die S&F-Gruppe feierte in diesem Jahr ihren 20. Geburtstag. Anlass für ein Gespräch mit den beiden Unternehmensgründern Ulrich Fladung und Marcus Seidl über die Branchenentwicklung und unsere zukünftigen Herausforderungen.

### Erinnern Sie sich noch an den ersten Auftrag?

**Marcus Seidl:** Unser erster Auftrag im Jahr 1999 war eine klassische Betriebsanalyse in der Klinik einer Kleinstadt in Bayern.

### Was war das Problem?

**Ulrich Fladung:** Hauptprobleme waren neben mangelnden Personalstrukturen die vorgefundenen altertümlichen Küchenstrukturen von Raum und Technik sowie ein fehlendes, durchgängig eingeführtes Verpflegungsmanagement. Es wurde „einfach nur“ eingekauft, gekocht, verteilt und gereinigt – typisch für Krankenhausküchen in der damaligen Zeit.

### Was war damals die S&F-Lösung?

**Fladung:** Um die Situation zu verbessern, empfahlen wir die Durchführung von Einzelmaßnahmen bis hin zur Re-

organisation des gesamten Verpflegungsbetriebs oder alternativ die Schließung des Betriebs und eine Fremdbelieferung durch ein benachbartes Klinikum. In der Nachbetrachtung unseres ersten Auftrages erinnern wir uns sehr gut an die erste gemeinsame konstruktive Zusammenarbeit der S&F mit dem Kunden, sowie an das Analysepapier, mit dem wir unsere Arbeit vollzogen haben und heute durchaus auch mit einem leichten Schmunzeln darauf schauen.

### Können Sie anhand vieler begleiteter Projekte erkennen, wo die primären Problemfelder der Branche liegen?

**Seidl:** Es war in der Vergangenheit immer wieder zu erkennen, dass ein hoher praktischer Sachverstand seitens der Küchenleiter besteht, diese jedoch wenig Erfahrung im theoretischen und methodischen Management zur Führung von Verpflegungsbetrieben besitzen. Dies resultierte zur damaligen Zeit aus einer mangelnden Unterstützung von Berufsfachverbänden und Bildungsinstitutionen.

### Wie hat sich die Situation verbessert?

**Fladung:** Der Küchenleiter von damals hat sich über die Jahre zum Verpflegungsmanager entwickelt. Der moderne Betriebsmanager nutzt die Bildungsangebote des Marktes und führt seinen Verpflegungsbetrieb managementorientiert entsprechend den veränderten Branchenanforderungen der heutigen Zeit.



© S&G

**Und was fällt Ihnen in der Betriebsgastronomie 2019 auf?**

**Seidl:** Die moderne gastronomische Betriebsverpflegung hat sich im Laufe der letzten 20 Jahre sehr stark weiterentwickelt und sich den stetig veränderten Bedürfnissen seiner individuellen Kunden angepasst. Damit einhergehend haben sich neu entwickelte Verpflegungskonzepte als Marken im Unternehmen etabliert. Raum-, Technik- und Personalstrukturen haben sich den neuen Anforderungen angepasst. Neue Koch-Methoden entstanden, die technischen Voraussetzungen sind anspruchsvoller und Prozessabläufe effektiver geworden.

**Was sind denn heute die Problemfelder?**

**Fladung:** Der Verpflegungsbetrieb im Jahr 2019 steht weiter betriebswirtschaftlich mächtig unter Druck, um im freien Wettbewerb mit externen Dienstleistern zu überleben. Die Problemlagen, zu denen wir gerufen werden, sind höchst unterschiedlicher Natur: Entweder entstehen sie seitens der obersten Leitung. Denn meist wurde die eigene Küche und Dienstleistung über die Jahre vernachlässigt. Problem ist auch, dass sich Küchenleiter im eigenen Unternehmen nicht weiterentwickeln und auch regelrecht ausgebremst werden.

**Wo sehen Sie beide weitere Baustellen?**

**Seidl:** Weitere Baustellen sind aufkommender Investitionsstau, Struktur- und/oder Prozessveränderungen. Auch fehlt vielfach die Wirtschaftlichkeit. Wir werden mit der Option Schließung der Küche und einer damit verbundenen Fremdbelieferung konfrontiert. Zentralisierung oder Erweiterung neuer Geschäftsfelder sind weitere Themen. Sehr häufig ist festzustellen, dass die Betriebe über gar kein durchgängiges Gastronomie- beziehungsweise Verpfle-

Schaut voller Tatendrang in die Zukunft: die Führungs-Crew von S&G.

„Wünschenswert wäre mehr Managementwissen zur Führung von Betrieben.“

gungskonzept verfügen. Dies ist aber Grundvoraussetzung, um weiterführende Entscheidungen treffen zu können.

**Was sind Ihre größten Learnings aus 20 Jahren Selbstständigkeit?**

**Fladung:** Durch den Wandel von damaligen klassischen Küchen zu heutigen modernen Verpflegungsbetrieben haben sich auch gleichzeitig die Beratungsleistungen den Kundenbedürfnissen und den Veränderungen des Marktes immer wieder neu angepasst. Dabei gilt: Kein Projekt war wie das andere. Individualität steht in unserer Arbeit im Vordergrund. Eine hochprofessionelle Arbeit und Genauigkeit sind unumgänglich, da auf dieser Basis tragfähige und weitreichende Entscheidungen getroffen werden. Ein großer Lernprozess war sicherlich, dass die besten Gastronomiekonzeptionen ohne die Erstellung einer vorgeschalteten Stärken-Schwächen-Analyse – „SWOT-Analyse“ – nicht tragfähig sind. Alle Entscheidungen zur Weiterführung oder Neuaufstellung eines Verpflegungsbetriebs müssen analog der harten und weichen Faktoren immer im Einzelfall getroffen werden.

**Zum Portfolio von S&G gehört der Geschäftsbereich Einkaufsmanagement. Was ist das Besondere?**

**Seidl:** Von Anfang an setzen wir beim Einkauf auf die Ausrichtung und Philosophie der einzelnen Küchenleiter und bilden diese Strategie 1:1 bei der IT ab. Wir sehen uns als zentraler Ansprechpartner und Dienstleister des Kunden rund um sein Einkaufsmanagement. Zudem arbeiten wir heute mit unterschiedlichen IT-Anbietern der Branche zusammen. Diese Konstellation kommt dem Kunden in der Auswahl, ein für sein Profil richtiges Einkaufs- und Warenwirtschaftssystem zu finden, sehr entgegen. Wichtig war uns immer ein wertschätzender Umgang mit Lie-

## S&F Consulting

Im Jahre 1999 wurde die S&F-Consulting Modernes Verpflegungsmanagement GmbH durch die Gesellschafter Marcus Seidl, Diplom-Kaufmann, und Ulrich Fladung, Küchenmeister, gegründet. Beide fungieren heute als Geschäftsführer der S&F-Gruppe.

- **Zurzeit** umfasst die Gesellschaft die S&F-Consulting Modernes Verpflegungsmanagement GmbH und die S&F-Planungs- & Betriebsführungs GmbH. Im Laufe der Jahre hat sich der Dienstleister immer breiter aufgestellt. Dazu zählen vielfältige Beratungsleistungen, Personal-Recruiting, Ausschreibungen, Einkaufsmanagement und die Durchführung unabhängiger Bauplanungsleistungen.

- **In diesem Jahr** startete eine Kooperation mit Kolb Planung Oldenburg. S&F pflegt enge Verbindungen zu Hochschulen sowie zu Projekten mit wissenschaftlichen Ansätzen und Ausrichtungen. Die Expertise wurde in vier Fachbüchern und zahlreichen Publikationen veröffentlicht. Neben der Vergabe eines eigenen Innovationspreises werden von Beginn an eigene S&F-Workshops durchgeführt. Seit 16 Jahren ist S&F Veranstalter des gleichnamigen Fachsymposiums.

feranten, als Konzept- und Logistikpartner inklusive verbindlicher Absprachen mit dem Küchenleiter oder dem Einkäufer. Dabei ist im Einkauf ein hohes Maß an Transparenz auf sämtlichen Ebenen dem Kunden gegenüber unerlässlich.

### Ist das nicht ein sehr dynamischer Prozess, je individueller die Kundenbedürfnisse werden?

**Fladung:** Richtig. Da sich im Laufe der Jahre die Küchenstrukturen und das Management drastisch verändert haben, erweitern wir unsere Angebotsspektrum stetig analog der Kundenbedürfnisse. Es reicht nicht, sich als Einkaufsgesellschaft nur auf rein preisliche Einsparungen zu konzentrieren. Für uns ist es eine wesentliche Aufgabe, eine zusätzliche Wertschöpfung für den Kunden zu erzielen.

### Wie sieht das konkret in der Praxis aus?

**Seidl:** Heute bieten wir den Kunden mehrere umfassende und ausgereifte, internetbasierte EDV-Einkaufs-, Warenwirtschafts- und Menübestellsysteme an, die optimal und individuell auf den Kunden zugeschnitten sind. Darüber hinaus erweitern wir unser Beratungsspektrum zur Optimierung des Beschaffungsmanagements stetig und übernehmen in diesem Zuge weitere unterstützende Dienstleistungen wie zum Beispiel die externe Rechnungsprüfung. Zusammenfassend ist zu sagen, dass der gastronomische Leiter heute einem externen Beschaffungsmanagement zugewandter ist als noch vor zwanzig Jahren.

„Es wird viel Geld ausgegeben, oftmals ohne Sinn und Verstand.“

### Kommen wir zum Thema Fachplanungen. Wird da nicht unnötig viel Geld verbrannt?

**Seidl:** Das stimmt. Es wird viel Geld ausgegeben, oftmals ohne Sinn und Verstand. Es werden Großküchen zu neuen Kochverfahren gebaut, in denen die Mitarbeiter nicht die geforderte Qualität abbilden können. Gründe dafür sind falsche betriebswirtschaftliche Voraussetzungen und damit verbundene Zielvereinbarungen. Dies hat auf allen qualitativ messbaren Ebenen fatale Folgen.

### Womit wäre diese Misere vermeidbar?

**Fladung:** Mit einer zuvor geschalteten Stärken- und Schwächenanalyse und einem auf den Markt ausgerichteten detaillierten Verpflegungskonzept. Das ist zu Beginn die Basis für alle weiteren Planungsschritte. Ergänzend dazu sollte eine detaillierte Prozess- und Logistikkonzeption erstellt werden, damit schon in der Vorplanungsphase jeder Prozess genau standardisiert ist. Abschließend müssen alle betriebswirtschaftlichen Berechnungszahlen zu einer gesamten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zusammengefügt werden. Nur so kann ermittelt werden, ob die angedachten Investitionen – heruntergebrochen auf die Kosten pro Leistungseinheit (VE/Bon/BKT) – für das Unternehmen auch zielführend sind.

### Der Fachkräftemangel ist ein großes Thema. Gilt das auch für die Besetzung von Führungspositionen?

**Seidl:** Eindeutig ja. Schon die Stellenbeschreibung hat sich samt Bewerberprofil drastisch geändert. Die Anforderungen der Unternehmen wachsen laufend. Das macht es für uns trotz der großen Anzahl an Bewerbern nicht einfach, den zum Mandanten passenden Kandidaten zu finden.

### Sie betreuen auch Ausschreibungen. Gibt es hier neue Kundenansprüche an die Dienstleister?

**Seidl:** Die Erwartungshaltung der Auftraggeber ist eine gute: Produkt- und Dienstleistungsqualität zu verbesserter Wirtschaftlichkeit in der Ergebnisqualität eines Betriebes zu erzielen. Verstärkt möchte der Auftraggeber ein Gesamtpaket aller Leistungsaspekte inklusive der Investitionen vergeben. Dies macht Ausschreibungsprojekte zunehmend komplex. Die Beweggründe, den Verpflegungsbereich auszuschreiben, sind vielfältiger Natur. Deshalb ist auch kein Ausschreibungsprojekt wie das andere.

### Was sind die nächsten S&F-Entwicklungsschritte?

**Fladung:** Die Herausforderung heißt, sich als Unternehmer immer wieder neu am Markt aufzustellen. Die aus einer detaillierten Analyse der Kundensegmente und Marktveränderungen entwickelten Erkenntnisse münden in ein zukunftsweisendes, strategisches Unternehmenskonzept in Richtung einer Vision und Mission. Auch die internen Strukturen müssen sich stetig den neuen Veränderungsprozessen anpassen. In diesem Veränderungsprozess stecken wir gerade. Denn auch für uns gilt: Wir müssen wettbewerbsfähig bleiben. *Die Fragen stellte Burkart Schmid*