

## **Cook & Chill – eine ganzheitliche Betrachtung**

### **Dipl. oec. troph. Oliver Schrock, Unternehmensberater der K&P Consulting GmbH, berichtet aus der Praxis**

**Als Weltanschauung verunglimpft, zum Personalkiller verdammt – Cook & Chill ist auch heute noch eines der am heißesten diskutierten Produktionsverfahren. Doch wo liegen die tatsächlichen, sowohl wirtschaftlichen als auch nicht monetär erfassbaren Vor- und Nachteile dieser Produktionssystematik? Welche Kriterien sind ggf. bei der Entscheidung für einen externen Bezug zu berücksichtigen?**

**Dipl. oec. troph. Oliver Schrock, Unternehmensberater der K&P Consulting GmbH, bietet einen ganzheitlichen Lösungsansatz, welcher aktuelle Erfahrungen aus dem Beratungsalltag berücksichtigt.**

Zunehmende Qualitätsanforderungen auf Kundenseite bei gleichermaßen wachsendem Kostendruck auf Seiten der GV-Anbieter sind keine neuzeitlichen Erscheinungen, doch führen uns die aktuellen Entwicklungen zuweilen zu Lösungsansätzen, welche in dieser Form bislang eher ungewöhnlich waren. Dabei geht es immer weniger um reine kostenoptimierende Maßnahmen als vielmehr um die Erschließung leistungsbezogener Wirtschaftlichkeitspotenziale. Jüngstes Beispiel: Die Eröffnung der Cook & Chill-Zentralküche der Volkswagen AG in Wolfsburg. Cook & Chill konnte in diesem Zusammenhang einen entscheidenden Beitrag zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit leisten, sei es als reine kostenoptimierende Maßnahme oder als Basis für die weitere Markterschließung.

Doch was kann „Cook & Chill“ wirklich leisten? Ist der Erfolg in Wolfsburg vielleicht nichts anderes als ein Spezialfall? Um diese Fragen zu beantworten, sind gemeinhin tiefgreifende Analysen notwendig.

#### **Zur Erinnerung: Was heißt eigentlich „Cook & Chill“?**

Kennzeichnend für das als „Cook & Chill“ (zu deutsch „Kochen und Kühlen“ = Kühlkost) bezeichnete Produktionsverfahren ist die **zeitliche** und **thermische** Entkopplung von Produktion und Ausgabe. Die Komponenten werden nach dem Garprozess innerhalb von maximal 90 Minuten auf ca. 2 bis 4° C gekühlt, gekühlt zwischengelagert und unmittelbar vor der Speisenausgabe auf mindestens 65 °C Kerntemperatur regeneriert. Entscheidender Unterschied zur konventionellen Mischkostküche: Die zwischen Produktion und Ausgabe geschaltete Kühlphase ermöglicht eine vom Ausgabezeitpunkt völlig unabhängige Speisenproduktion – und bietet somit gegenüber herkömmlichen Herstellungsverfahren vielfältige Variationsmöglichkeiten.

#### **Ein- und mehrdimensionale Wirtschaftlichkeitsrechnungen**

Die Frage nach der optimalen Produktionssystematik kann per se nicht beantwortet werden. Die Beratungspraxis der K&P Consulting GmbH zeigt zudem, dass eine rein wirtschaftlich orientierte Entscheidungsrechnung der Komplexität der unternehmensseitigen, stellenweise

nicht monetär erfassbaren Anforderungen kaum gerecht wird. Neben einer reinen Ergebnisvergleichsrechnung sollten daher in einem ersten Schritt vielmehr sämtliche entscheidungsrelevante Faktoren der zu vergleichenden Produktionssysteme in Form einer Nutzwertanalyse aufgearbeitet, d.h. systematisiert und im Rahmen einer Entscheidungsmatrix entsprechend ihrer unternehmensseitig definierten Bedeutung im Vergleich zu anderen Produktionsmethoden bewertet werden (siehe Abb. 1).

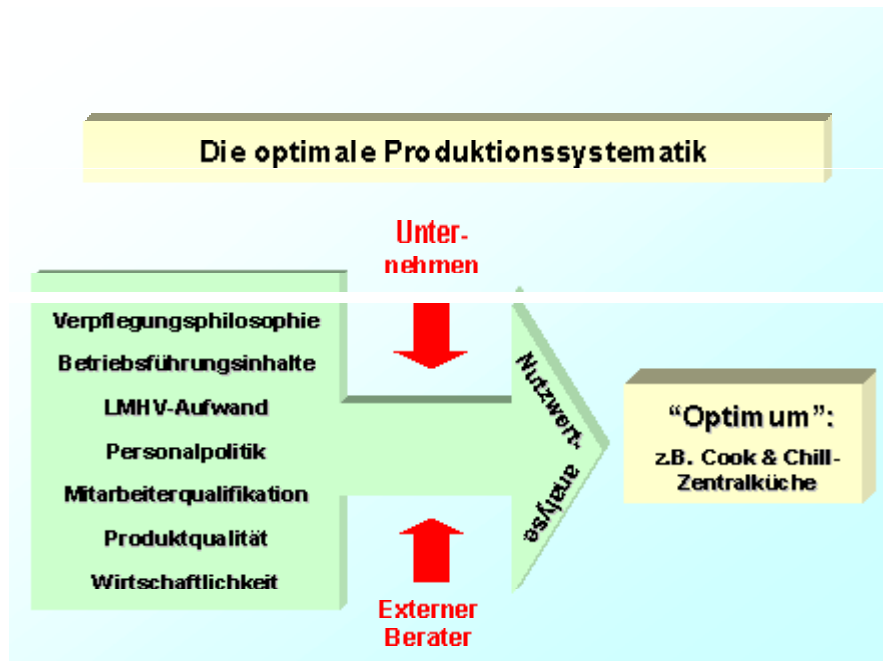


Abb.1: Nutzwertanalyse

Auf diese Weise wird eine objektive Beurteilung auch solcher Faktoren ermöglicht, welche an sich nicht monetär zu bewerten sind. Das inhaltliche Spektrum einer solchen Bewertungsmatrix orientiert sich dabei an den unternehmensspezifischen Anforderungen an die zu vergleichenden Produktionsmethoden, welche aufgrund ihrer Komplexität im Rahmen eines projektbezogenen Workshops gemeinsam mit einem externen Beraterteam formuliert und anschließend gewichtet bzw. bewertet werden sollten. Soweit zu Beginn des Projektverlaufes bereits möglich, werden auch die wirtschaftlichen Auswirkungen der jeweiligen Produktionssystematik in die Bewertung einbezogen, um auch deren Bedeutung separat zu erfassen.

Neben der Frage nach der Übereinstimmung mit der Unternehmens- bzw. Verpflegungsphilosophie, den Einflussmöglichkeiten auf die Betriebsführung oder auch der Flexibilität in der Speisenherstellung nehmen insbesondere qualitative Aspekte eine hohe Wertigkeit im Gesamtspektrum der zu beurteilenden Maßnahmen ein. Im Folgenden soll daher exemplarisch aus Sicht der Cook & Chill-Systematik – sei es in Eigenherstellung oder als Fremdbezug - der immer wieder heiß diskutierte qualitative Aspekt gesondert betrachtet werden.

## Qualität zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Wissenschaftliche Untersuchungen über die ernährungsphysiologische und sensorische Qualität von Cook & Chill-Produkten bestätigen die positiven Ergebnisse der Gastbefragungen, welche die K&P Consulting GmbH auch in Bezug auf die Zufriedenheit mit Cook & Chill-Produkten durchführt. Dabei weist die Cook & Chill-Systematik gegenüber

vergleichbaren Produktionsmethoden wie z.B. Cook & Serve, insbesondere bei Warmhaltezeiten von mehr als einer Stunde, deutliche sensorische und ernährungsphysiologische Vorteile auf.

Doch ist die Produktion über das Cook & Chill-Verfahren und damit die Qualität seiner Endprodukte sind einer Vielzahl von Einflussfaktoren ausgesetzt (s. Abb. 2).



Abb.2: Einflussfaktoren auf die Produktqualität

Hier ist eine prozessorientierte Betrachtung unerlässlich, welche es erlaubt, sämtliche Prozessschritte im Hinblick auf unterschiedlichste Anforderungen wie Hygiene, Sensorik, Logistik, Arbeitsabläufe etc. kontinuierlich zu optimieren. Beispiel: Rezepturen. Der Versuch, konventionelle, seit jeher verwandte Rezepturen unverändert in die Cook & Chill-Systematik zu übernehmen, scheitert in der Regel kläglich. Individuell abgestimmte Rezepturen und Produktionsanweisungen, d.h. Experimente mit

- ◆ Ausgangswaren
- ◆ Zutaten
- ◆ Gar-, Kühl- und ggf. Portionierzeiten
- ◆ Kühlverfahren
- ◆ Einstellungen der Gargeräte
- ◆ Art und Dauer der Regeneration

sowie eine Vielzahl von Testläufen sind notwendig, um eine kontinuierlich hochwertige, ernährungsphysiologisch und sensorisch ausgewogene Speisenqualität zu gewährleisten. Cook & Chill kann seine Vorteile gegenüber anderen Produktionssystematiken nur dann ausspielen, wenn es u.a. gelingt, den Prozess der Regeneration als **Endgarung** der teilweise vorgegarten Speisenkomponenten zu begreifen. Klare Vorgaben sind hier notwendig, deren kontinuierliche Umsetzung ohne qualitätssichernde Maßnahmen wie die Anbindung an ein übergeordnetes Qualitätssicherungssystem oder das Vorhandensein EDV-gestützter Warenwirtschafts- resp. Küchenleitsysteme kaum noch denkbar ist.

## Wirtschaftliche Auswirkungen

Um die wirtschaftlichen Auswirkungen der Cook & Chill-Produktionssystematik – sei es in Eigenherstellung oder als Fremdbezug - beurteilen bzw. vergleichen zu können, ist

grundsätzlich eine Vollkostenbetrachtung notwendig, welcher wiederum eine detaillierte Aufbereitung des bestehenden Datenmaterials in Form sog. Cost resp. Profit Center vorausgeht.

Darüber hinaus ist eine Stückkostenbetrachtung in der Regel unabdingbar. Entscheidend aus ökonomischer Sicht ist jedoch die tatsächliche Relation zwischen Kosten- **und** Erlössituation. So steht und fällt beispielsweise die Entscheidung für den Neubau einer Cook & Chill-Zentralküche gegenüber dem Bezug extern vorgefertigter Cook & Chill-Produkte mit dem vorhandenen Kunden- und damit Markterschließungspotenzial. Hier gilt es, insbesondere die sprungfixen Bereiche der Personal- und Investitionskosten zu eruieren bzw. den geplanten Neubau entsprechend den zu erwartenden Erlöspotenzialen zu dimensionieren.

Im Folgenden seien zunächst die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Kosten- und Ertragspositionen im Rahmen einer Vollkostenbetrachtung der Cook & Chill-Eigenproduktion dargestellt. Anhand eines praktischen Beispiels werden dann in einem weiteren Schritt die Kosten der Eigenproduktion dem externen Verrechnungspreis bei Fremdbezug exemplarisch gegenübergestellt.

#### ⇒ **Warenkosten**

Da die Cook & Chill-Systematik wie auch die Cook & Serve-Systematik auf allen gängigen Zubereitungsformen basiert, kann hier bei der Eigenherstellung grundsätzlich von einem vergleichbaren Vorfertigungsgrad ausgegangen werden wie bei der Convenience-orientierten Mischkostküche. Dennoch sind die bestehenden Rezepturen bei einem Wechsel der Produktionssystematik in Richtung Cook & Chill unter qualitativen Gesichtspunkten grundlegend zu überarbeiten. Zudem ist im Einzelfall der Bezug solcher Produkte notwendig, welche speziell für das Cook & Chill-Verfahren entwickelt wurden und damit ggf. eine veränderte Preisstruktur aufweisen. Als Beispiel sind in diesem Zusammenhang insbesondere Soßen- und Suppen-Produkte zu nennen, deren Konsistenz auch nach dem Regenerieren von gleichbleibender Qualität ist.

Durch den Einsatz eines EDV-Warenwirtschaftssystems in Verbindung mit einem übergeordneten Qualitätsmanagementsystem sollte die konsequente Einhaltung der Rezepturvorgaben sichergestellt werden. Dies gewährleistet neben einer kontinuierlich hochwertigen Produktqualität eine gleichfalls permanente Kontrollmöglichkeit über die entstandenen Warenkosten inkl. der Minimierung von Schwundabfällen.

Schließlich sind im Bereich der Warenbeschaffung bzw. –disposition insbesondere solche Synergien zu berücksichtigen, welche ggf. bei einer Umstellung einer dezentralen Speisenproduktion auf einen Zentralküchenbetrieb aus einem konzentrierten Einkauf entstehen.

#### ⇒ **Personalkosten**

Ein verbreitetes Vorurteil gegenüber der Cook & Chill-Systematik ist die Auffassung, in der Cook & Chill-Küche seien durch das Herunterkühlen, Kühllagern und anschließende Regenerieren insgesamt mehr Arbeitsschritte erforderlich als beispielsweise bei der Cook & Serve-Küche. Dem ist entgegenzuhalten, dass die kontinuierliche Produktion über den ganzen Tag verteilt zum einen ein ruhiges und stressfreies Arbeiten erlaubt, zum anderen eine Speisenproduktion am Wochenende zum Teil überflüssig macht. Auch im Health & Care-Bereich stehen durch die Verwendung Cook & Chill-spezifischer, d.h. kühlgeeigneter

Produkte wie z.B. Brotwaren, welche eine längere Kühlung ohne spürbare sensorische Einbußen überstehen, entsprechende Möglichkeiten offen.

Deutliche Einsparpotenziale ergeben sich im Personalbereich insbesondere bei zunehmender Dimensionierung des Produktionsbereiches im Zuge der Erschließung zusätzlicher Marktpotenziale. In diesem Falle können ggf. durch den Einsatz von Multigartunneln o.ä. weitere Produktionskapazitäten genutzt werden. Das Beispiel der Volkswagen AG, Wolfsburg, zeigt zudem, dass durch die weitgehende Automatisierung der Produktion auch über Nacht eine weitreichendere Auslastung der Produktionskapazitäten durchaus denkbar und praktikabel ist.

Im Health & Care-Bereich wird Cook & Chill insbesondere im Zuge einer Zusammenlegung mehrerer Kücheneinheiten oder bei schwierigen logistischen Bedingungen (z.B. Pavillonssystem) interessant. Allerdings ist auch hier bei einer Umstellung auf das Cook & Chill-Verfahren zu bedenken, dass diese nicht von heute auf morgen erfolgen kann – vielmehr sind hier intensive Schulungen notwendig, da geschultes Personal, welches mit der Cook & Chill-Systematik vertraut ist, in der Regel schwer zu beschaffen ist. Die Schulungsmaßnahmen beschränken sich in erster Linie jedoch auf das Fachkräftepersonal, welches im Verhältnis zur täglichen Ausbringungsmenge insgesamt geringer ausfällt als beispielsweise bei der Cook & Serve-Küche.

#### ⇒ **Betriebs- und anlagebedingte Kosten**

Die Auswirkungen der Cook & Chill-Systematik auf die betriebsbedingten Kosten werden zum einen durch die zukünftige Höhe der Energiekosten bestimmt. Diese nehmen tendenziell zu: Zwar führt die verbesserte, kontinuierliche Auslastung der vorhandenen Kapazitäten einerseits zu einer Verringerung der Spitzenlasten und damit auch der preislichen Bewertung des Energieaufwandes. Andererseits sind mit der Einführung der Cook & Chill-Systematik jedoch zusätzliche Prozessschritte wie Schockkühlung und Regeneration notwendig, was insgesamt zu einem höheren Energiebedarf führt.

Nicht zu vernachlässigen ist zum anderen ein insgesamt erhöhter Betriebs- und Verwaltungsaufwand, welcher sich aus der zunehmenden Komplexität der Cook & Chill-Systematik insgesamt ergibt. Dies äußert sich nicht zuletzt in einem gleichfalls höheren Aufwand zur Einhaltung der lebensmittelhygienischen Anforderungen, da sich insbesondere durch die zusätzlichen Prozessschritte des Schockkühlens, der Zwischenlagerung, Kommissionierung sowie Regeneration der vorproduzierten Speisen zusätzliche Hygienekontrollpunkte ergeben. Andererseits bietet gerade die Cook & Chill-Systematik aufgrund ihrer kurzen Warmhaltezeiten optimale Voraussetzungen zur Einhaltung der lebensmittelhygienischen sowie qualitativen Anforderungen.

Im Bereich der Logistik stellt sich die Kostensituation für die Betriebsgastronomie einerseits, sowie den Klinik- und Heimbereich andererseits, diffiziler dar. Aus Kostensicht schließt der logistische Aufwand in beiden Bereichen jedoch zunächst die folgenden Positionen mit ein:

- Fahrzeugkosten
- Personalkosten
- Steuern, Versicherungen
- Instandhaltung, Reparaturen
- Treibstoff (z.B. Diesel)

Die tatsächliche Höhe der Logistikkosten wird insbesondere durch die Anzahl der zu beliefernden Einheiten und durch die Ausgestaltung der Tourenplanung geprägt, welche maßgeblich auf die Höhe der vorgenannten Kostenpositionen einwirkt.

Unabhängig davon stellt sich die Transportsystematik und damit nicht zuletzt der Investitionsaufwand im Bereich der Logistik bei der Betriebsgastronomie sowie dem Klinik- und Heimbereich grundsätzlich verschieden dar. So ist es beispielsweise in der Betriebsgastronomie gemeinhin üblich, die vorproduzierten Speisen GN-gerecht im aktiv gekühlten LKW an die jeweilige Ausgabestelle zu transportieren. Während die vorproduzierten Speisen in diesem Fall in der Relaisküche regeneriert werden, erfolgen Transport und Endgarung im Klinik- und Heimsegment meist direkt im Regenerationswagen. Insgesamt ist daher im Health & Care-Segment in der Regel mit ungleich höheren Investitionskosten zu rechnen, da über eine Relaisküche meist höhere Tischgastzahlen abgedeckt werden können als es umgekehrt bei Anwendung einer geeigneten Regenerationstechnik der Fall ist.

Gerade im Klinik- und Heimbereich spielt die Art der Speisenverteilung bzw. Regenerationstechnik aus qualitativer und wirtschaftlicher Sicht eine entscheidende Rolle. Eine hochwertige Speisenqualität lässt sich – eine ordnungsgemäße Anwendung vorausgesetzt – mit sämtlichen gängigen Regenerationstechniken, d.h. Kontaktwärme, Induktionstechnik und Umluftverfahren, erzielen. Doch sind die systemspezifischen Vor- und Nachteile sorgfältig auf die betrieblichen Gegebenheiten abzustimmen.

Beispiel: Kontaktwärme, deren Vorteile vor allem in den gegenüber anderen Regenerationstechniken deutlich geringeren Investitionskosten liegen. Dagegen kann die aus hygienischer Sicht geforderte strikte räumliche Trennung der Kalt- und Warmspeisen während der Regeneration letztlich zu einem vermehrten arbeitsablauftechnischen Aufwand führen - nämlich dann, wenn nach der Regeneration der Speisen eine Umbestückung der Tablett erforderlich wird. Auch wenn sich das hauseigene Porzellangeschirr in der Regel problemlos weiter verwenden lässt, führen die technischen Lösungen zur Trennung von Heiß- und Kaltbereich, z.B. in Form von Trennschienen auf den Tablett, nicht selten zu optischen Einbußen. Der ebenso stark erhitzte Warmspeisenteller führt nicht zuletzt beim Patienten zudem zu einem erschwerten Händling. Andererseits stellen andere Regenerationsverfahren oftmals keine echte Alternative dar, wenn z.B. nicht nur eine Tablettbestückung für den Klinikbereich, sondern auch eine Belieferung von Wohngruppen erfolgen soll, welche wiederum den Einsatz bzw. die Regeneration von GN-Behältern erforderlich macht.

Die langjährige Praxis der K&P Consulting GmbH zeigt: Jede Regenerations- bzw. Speisentransporttechnik, ob Kontaktwärme-, Induktions- oder Umluftverfahren, ist individuell auf die spezifischen Bedürfnisse des Kunden abzustimmen. Die Vorteile der einen sind dabei häufig die Nachteile der anderen technischen Lösung.

## **Investitionen ohne Ende?**

Günstig kann sich im Vorfeld einer Entscheidung für die Einführung der Cook & Chill-Systematik ein bestehender Investitionsstau auswirken, da sich gerade im Bereich der Küchentechnik

- Spezielle Garteknik wie Multigartunnel o.ä.
- Schockkühler
- ggf. Regenerationstechnik
- gekühlter LKW-Transport

bzw. beim Raumbedarf

- zusätzliche Flächen zur gekühlten Zwischenlagerung und ggf. Regeneration der vorproduzierten Speisen
- höherer Lagerbedarf für Produktions- und Porzellangeschirr (Health & Care)
- ggf. erhöhter Raumbedarf durch kapazitative Ausweitung des Produktionsbereiches

deutliche Mehrinvestitionen gegenüber vergleichbaren Produktionssystematiken ergeben können. Gleichwohl sind in diesem Zusammenhang zusätzliche Einsparpotenziale zu berücksichtigen, welche sich beispielsweise aus dem Wegfall dezentraler Produktionseinheiten oder in den übrigen Kostenpositionen, d.h. insbesondere im Personalbereich ergeben.

Häufig ist es zudem sinnvoll, den Neubau einer Cook & Chill-Zentralküche „auf der grünen Wiese“ anzustreben, um solche Kompromisse zu vermeiden, welche sich aus dem baulichen Bestand ergeben und somit langfristig zu hohen Folgekosten aufgrund verzögerter Arbeitsabläufe führen. Beispiel: Verteilen sich Lager- und Produktionsflächen auf mehrere Ebenen, ist dies nicht zuletzt mit einem erhöhten logistischen Aufwand sowie ggf. hygienischen Nachteilen verbunden und sollte somit im Rahmen der zukünftigen Planung kritisch hinterfragt werden.

## **Eigenherstellung vs. Fremdbezug**

Die Frage, welche Produktionssystematik schließlich gewählt wird, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die sowohl wirtschaftlicher als auch nicht-monetärer Natur sind. Der Einsatz eines externen Beratungsunternehmens kann hier durch sein Know-how wertvolle Dienste leisten, um Fehlbewertungen und unrealistische Einschätzungen bereits im Ansatz zu vermeiden.

Bei einem Vergleich zwischen der Cook & Chill-Eigenherstellung und einem gleichartigen Fremdbezug ist grundsätzlich für beide Varianten eine detaillierte Vollkostenrechnung aufzustellen, welche die Ertragssituation gleichermaßen berücksichtigt. Dabei stellt sich die Situation eines externen Bezugs von Cook & Chill-Produkten im Health & Care-Bereich komplexer dar als beispielsweise im Bereich der Betriebsgastronomie: So werden im Klinik- und Heimbereich bei einem externen Bezug von Cook & Chill-Produkten nicht nur wesentliche Schritte der Speisenproduktion ausgegliedert - die Auslagerung umfasst häufig die gesamte Logistik, beginnend bei der Speisenportionierung bzw. -tablettierung bis hin zum Speisentransport, inklusive Verteilung und Erfassung der Essenwünsche für den folgenden Tag.

Investitionskosten fallen auf Auftraggeberseite in diesem Fall lediglich aufgrund der notwendigen Räumlichkeiten zur Annahme bzw. Bereitstellung der Speisentransportwagen an. Speisenverteilung und Geschirrrücknahme erfolgen durch das Stationspersonal, so dass auch im Personalbereich kein direktes Küchenpersonal zu berücksichtigen ist. Andere Szenarien, welche lediglich die Mittagsverpflegung ausgliedern, die übrigen Verpflegungsleistungen dagegen im Klinikum oder Heim belassen, sind ebenso denkbar. Grundsätzlich ist an dieser Stelle jedoch zu konstatieren, dass eine vollständige Ausgliederung sämtlicher Verpflegungsleistungen zur Patientenversorgung mittlerweile ebenso möglich ist bzw. praktiziert wird.

Anders als im Klinik- und Heimbereich sind bei einer externen Cook & Chill-Belieferung im Segment der Betriebsgastronomie andere Maßstäbe anzusetzen. Während in der Klinik- und

Heimverpflegung davon ausgegangen wird, dass bei einem externen Bezug sämtliche Speisekomponenten einer Verpflegungsleistung (z.B. Mittagessen) extern vergeben werden, ist dies in der Betriebsgastronomie nur bedingt der Fall. Dies bezieht sich üblicherweise nicht nur auf solche Angebotssegmente, welche außerhalb der Mittagsverpflegung angesiedelt sind (z.B. Frühstücksangebot). So wird auch beim Mittagsgeschäft ein Teil der Speisekomponenten weiterhin vor Ort gegart und ausgegeben, da deren Produktion über eine zentrale Cook & Chill-Einheit aus sensorischer sowie arbeitsablauftechnischer Sicht wenig sinnvoll erscheint (z.B. Kurzgebratenes, Pommes frites, Salate).

Im Umkehrschluss sind somit gerade im Klinik- und Heimbereich innovative Produkte gefragt, um sich über die Bildung sog. „Unique Selling Propositions“ (USP), d.h. Alleinstellungsmerkmale, von den übrigen Wettberbern abzusetzen. Ein Beispiel mag die Menü-Service Werner Tajsich aus Kalkar geben, welche nach dem Aufbau einer Cook & Chill-Zentralküche „auf der grünen Wiese“ nunmehr voll im Wettbewerb steht. Da die Tablettierung hier stellenweise auch für die Frühstücksverpflegung erfolgt, wurde beispielsweise ein spezielles Verfahren entwickelt, um Brotwaren auch nach der Kühlung frisch zu halten. Hierzu wurden andere Fette verwendet, welche bei Kälte nicht aushärten, bzw. die herkömmlichen Gärmittel, Backtemperaturen sowie die Gärprozesse insgesamt verändert. Auch sensorisch empfindliche Komponenten wie z.B. die klassische „Backofen-Fritte“ finden sich auf dem Speiseplan des Menü-Services, deren Regeneration ohne Cloche direkt im Stationswagen erfolgt – auch wenn dies mit einem verlängerten Arbeitsablauf (Abdeckung der Speisen vor der Ausgabe) verbunden ist.

Die anzusetzenden Vergleichsparameter stellen sich somit bei einem externen Bezug im Klinik- und Heimbereich völlig anders dar als in der Betriebsgastronomie. Dabei sind in beiden Fällen verschiedene Szenarios denkbar bzw. praktikabel, welche von einem vollständigen bis hin zum teilweisen Fremdbezug reichen. Beispiel: Angesichts sinkender Arbeitnehmerzahlen in den Zweigstellen großer Industrieunternehmen stellt die partielle Cook & Chill-Belieferung in diesen Bereichen eine ebenso häufig praktizierte, d.h. sinnvolle Lösung dar.

Ein praktischer Fall aus der Beratungspraxis mag die Dimensionen verdeutlichen, welche erreicht werden, um die Cook & Chill-Eigenherstellung gegenüber einem externen Bezug zu favorisieren. Es handelt sich dabei um ein Unternehmen aus der Telekommunikationsbranche, welches ein vorwiegend junges Gästeklientel zwischen 25 und 35 Jahren über die bestehende Betriebsgastronomie versorgt. Derzeit werden ca. 11.800 Tischgäste gastronomisch versorgt, wobei als Cook & Chill-Potenzial lediglich ca. 40 bis 45 Prozent der Speisekomponenten in Frage kommen. Die Versorgung der Tischgäste ist dabei sowohl in der Unternehmenszentrale als auch in diversen Außenstellen sicherzustellen.

Um eine abschließende Beurteilung über die Ausbringungsmenge leisten zu können, welche erforderlich ist, um die Cook & Chill-Eigenherstellung gegenüber dem externen Bezug zu favorisieren, ist es zunächst ausreichend, die reinen Produktionskosten den externen Bezugskosten gegenüberzustellen, da in beiden Fällen der Einsatz von Relaisküchen sowohl in der Zentrale als auch in den Außenstellen notwendig wird. Das Angebot des externen Cook & Chill-Anbieters wurde in einem kundenspezifischen Gewichtungsverfahren den besonderen Bedürfnissen des Gästeklientels angepasst und den Produktionskosten bei einer Cook & Chill-Eigenherstellung gegenübergestellt.

Ergebnis: Erst ab einer täglichen Ausbringungsmenge von ca. 8.750 Verpflegungseinheiten, welche im Cook & Chill-Verfahren produziert werden, rechnet sich aus Produktionskostensicht die Cook & Chill-Eigenherstellung (siehe Abb. 3).

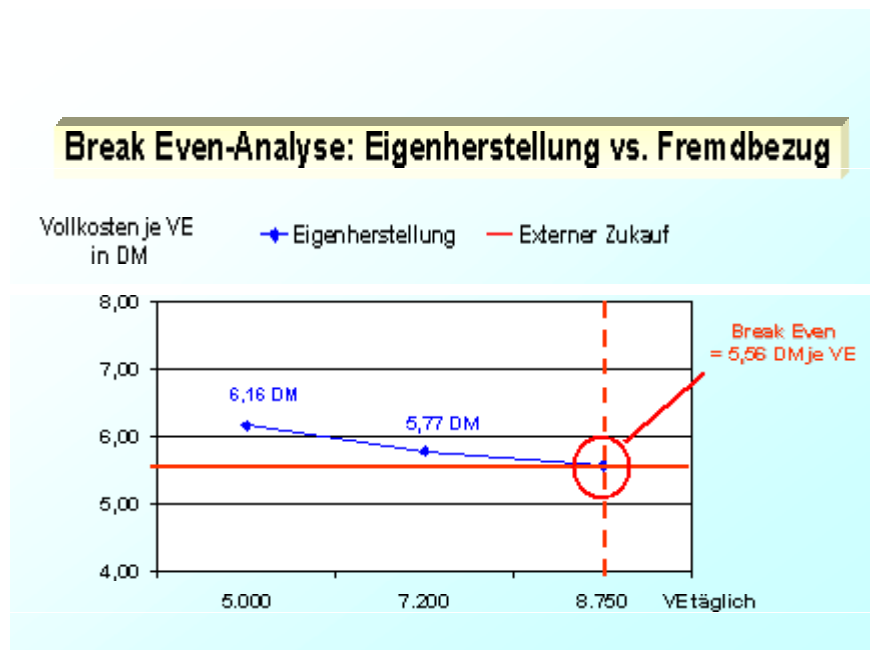


Abb. 3: Break Even-Analyse: Eigenherstellung vs. Fremdbezug

Es sei jedoch ausdrücklich davor gewarnt, diese Größenordnung kritiklos auf das eigene Unternehmen zu übertragen – jedes Unternehmen weist in seinen verpflegungsrelevanten Gegebenheiten in der Regel allzu deutliche Unterschiede auf, um diesen Wert ohne weitere Anpassung zu übernehmen. Zumal auch die zu erwartenden Markterschließungs- bzw. Erlöspotenziale stark variieren und als solche in die Wirtschaftlichkeitsberechnung zu integrieren sind.

## Fazit - Blick über die Grenzen

Cook & Chill ist, wie alle anderen Produktionssysteme ebenfalls, per se kein Allheilmittel. Jede Einrichtung zeichnet sich durch eine individuelle Unternehmensphilosophie aus, auf die ein Verpflegungskonzept zugeschnitten werden muss – nicht umgekehrt! Dennoch bietet Cook & Chill wesentliche Vorteile gegenüber vergleichbaren Produktionsverfahren. Die Praxis zeigt, dass auch bei sonst günstigen räumlich-technischen Bedingungen eine negative Beeinträchtigung der Speisenqualität durch organisatorische Mängel selten ausgeschlossen werden kann. Doch nicht nur aus qualitativer, auch aus wirtschaftlicher Sicht kann die Cook & Chill-Systematik mit deutlichen Vorteilen verbunden sein. Diese zu erkennen bedarf jedoch vorab einer detaillierten Analyse ihrer (Voll-)Kosten, Erlöspotenziale wie auch unternehmensspezifischen, nicht-ökonomischen Aspekte.

In Deutschland ist Cook & Chill grundsätzlich kein Problem – angesichts der vielfältigen Vorteile handelt es sich vielmehr um ein großes Missverständnis. Dies äußert sich im internationalen Vergleich schließlich in der Tatsache, dass bei unseren Nachbarn wie beispielsweise Dänemark die überwiegende Anzahl an Großküchen bereits als Cook & Chill-Küche geplant wird, während dieser Anteil in Deutschland auch heutzutage noch deutlich geringer ausfällt.