

# gvpraxis

business care education



# EM KICKOFF

Fußball, Food & Fakten

Aramark im Einsatz



# „Wollen unsere führende Rolle festigen“

Seit acht Jahren leitet Markus Lang als Geschäftsführer die Education-Sparte bei Apetito Catering. Der versierte Manager über Umsatz- und Strategieziele des Marktführers, die Entwicklungen in der Kita- und Schulverpflegung – und warum Luftschlösser uns nicht weiterhelfen.

**A**petito Catering verzeichnete 2022 im Kita- und Schulcatering ein Plus von über 55 Prozent und erwirtschaftete einen Umsatz von gut 80 Millionen Euro. Wie fällt Ihre Bilanz für 2023 aus? Tatsächlich können wir uns in der Education-Sparte in den vergangenen drei Jahren über eine stabile und deutlich überproportionale Wachstumsentwicklung freuen – bei

bekanntermaßen besonders schwierigen Rahmen- und Umfeldbedingungen aufgrund der Corona-Pandemie. Aber es war ja nicht nur Corona, sondern es gab viele andere Begleiterscheinungen, die uns das Leben nicht leicht gemacht haben. 2023 konnten wir unsere gute Entwicklung erneut bestätigen und unsere Wettbewerbsposition als nationaler Anbieter im Education-Markt weiter festigen. Das ist jetzt das vierte Erfolgsgeschäftsjahr in Folge, was uns sehr freut.

**Welche mittelfristigen Umsatzziele haben Sie sich gesteckt?** Wir wollen 2025 bei 100 Millionen Euro Umsatz stehen. Wachstum ist keine Sache, die es um jeden Preis zu generieren gilt. Wir wollen wachsen, aber wir wollen gesund wachsen. Wir kennen den Catering-Markt gut genug und wissen: Wenn es im allgemeinen Catering-Markt um Cent-Beträge geht, dann geht es im Education-Markt um Zehntel-Cent.

Wir müssen also aufpassen, dass wir bei aller Kundenorientierung und bei aller Leistung unterm Strich profitabel und auskömmlich bleiben. Dies funktioniert nur mit „gesunden“ Verträgen, was herausfordernd genug ist.

**Wie sieht Ihr Leistungsportfolio derzeit aus?** Wir bieten unseren Kunden das gesamte Education-Catering-Leistungsspektrum. Es reicht von der Frischküche vor Ort über intelligente Mischküchen-Konzepte bis hin zur standortnahen Heißanlieferung und temperaturregelbaren Systemlösungen. Wir finden für jede Kundenanforderung fast immer das richtige Konzept. Zeitgemäße Kundenservices rund um Essensgeld-Kassierung und QM-Dienstleistungen runden unser Leistungsportfolio ab. Wir bieten hier sehr ausgeprägte eigene Applikationen, um das Essensgeld zu kassieren – einschließlich Callcenter-Lösungen



Markus Lang,  
Geschäftsführer der Apetito  
Catering Education

© APETITO CATERING

bzw. Hotlines, wenn Probleme aufploppen. Das ist sicherlich eines unserer Alleinstellungsmerkmale im Markt. Wir sind also sehr stark aufgestellt und sind uns sicher, auch künftig eine führende Rolle im Education-Markt zu spielen.

**Was macht Sie da so sicher?** Unsere Leistungsangebote und Konzepte werden vom Markt überdurchschnittlich goutiert. Das konnten wir in den vergangenen vier Jahren deutlich erkennen. Unsere Retention-Rate, also Kundenbindungs-Rate, liegt in den vergangenen vier Jahren jeweils über 96 Prozent. Das spricht nicht nur dafür, dass wir im Vertrieb einen guten Job machen, sondern eben auch bei unseren Bestandskunden. Mit diesem Ergebnis sehen wir uns sowohl beim Gewinnen neuer Kunden als auch besonders bei der Bindung unserer Bestandskunden auf einem guten Weg.

Daraufkönnen und sollten wir uns natürlich nicht ausruhen. Der erreichte Erfolg ist für uns mit Blick in die Zukunft ein Ansporn, unsere Angebote und Konzepte immer mit konsequenter Markt- und Kundenausrichtung weiterzuentwickeln.

**Ab 2026 greift der Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung für Grundschulkindern. Ist Apetito Catering darauf vorbereitet?** Wir freuen uns, wenn dieser Rechtsanspruch tatsächlich Realität wird. Und natürlich sind wir als national aufgestellter Education-Caterer grundsätzlich in der Lage, den Bedarf am Markt abzudecken. Wir beobachten mit großer Spannung – und das meine ich ohne zynischen Unterton –, wie die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen seitens der Politik für die Umsetzung dieses Rechtsanspruchs geschaffen werden sollen, sowohl in der Betreuung wie auch bei der

Verpflegung der kleinen und großen Gäste. Es ist ein hehres Vorhaben der Politik. Wir sind bereit dafür.

---

## Zur Person

Markus Lang begann 1991 seine Karriere bei Apetito Catering als Niederlassungsleiter. Danach folgten ab 1992 zentrale Bereichsleitungen für Organisation, Controlling, Business Development und Marketing. Seit 2016 ist Lang Geschäftsführer in dem Konzernunternehmen der Education-Sparte. Vor seinem Eintritt bei Apetito Catering war der gelernte Koch und Hotelmanager in Führungspositionen bei namhaften Unternehmen im Gastronomie- und Hotelbereich tätig.

---

## Auf einen Blick

### **Apetito Catering Education-Sparte:**

Die „Education Catering Family“ setzt sich aus vier Gesellschaften zusammen und ist bundesweit tätig.

**Geschäftsfelder:** Frischküche, Fernküche, Entkoppelte Systeme

**Mitarbeitende:** über 2.500

**Betriebe:** über 900

**Essen/Jahr:** 20.000.000

**Gesellschafter:** Education Management B.V.

**Konzernzugehörigkeit:** Apetito Catering Konzern

© DEHOGA/SVEA PIETSCHMANN



Seine Meinung ist gefragt: Markus Lang beim Dehoga-Roundtable mit Bundesminister Cem Özdemir im Dezember 2023.

### **Welche Ziele haben Sie sich als Geschäftsführer der Education-Sparte gesetzt?**

Wir wollen unser marktorientiertes Leistungsportfolio konsequent weiterentwickeln. Die regionale Frischküche steht hier klar im Zentrum. Verbunden ist dies für mich mit der Zielsetzung, nachhaltige Verpflegungskonzepte gemeinsam mit unseren Auftraggebern und der Politik zu fördern und umzusetzen. Das ist das, was ich mir persönlich als Geschäftsführer auf die Fahne schreibe. Am Ende steht immer eine gesunde und schmackhafte Verpflegung für alle Kinder und Jugendlichen im Fokus unseres Handelns. Das ist unser Ziel. Daraus entsteht Erfolg oder Misserfolg. Aber klar muss auch sein: Es geht nur mit allen Handelnden gemeinsam.

### **Eine regionale Frischküche ist in der Umsetzung sehr anspruchsvoll.**

Richtig. Wir haben insbesondere in den vergangenen zwei Jahren einen großen Zuwachs an Frischküchen-Betrieben verzeichnet. Beispielsweise haben wir Anfang dieses Jahres eine große Frischküche in Neuhausen auf den Fildern eröffnet. Natürlich benötigen wir immer einen Träger, der auch bereit ist, mit uns diesen Weg zu gehen. Den Beweis, dass wir das können und in der Praxis erfolgreich umsetzen, den haben wir in den vergangenen zwei Jahren vielfältig erbracht. Bis hin zu den Frischküchen mit Beteiligung der Schüler. Dies ist der Weg, den wir gehen wollen.

### **Wann kommen TK-Produkte zum Einsatz?**

Unsere Gäste wollen ein leckeres und gesundes Essen. Das können wir überall anbieten, eben auch dort wo Cook & Freeze die ideale Lösung ist. Hier haben wir ein Top-Produkt, das generell eine hochwertige Verpflegung ermöglicht, insbesondere aber auch unter Rahmenbedingungen, die höheren Aufwand gar nicht zulassen. Denken Sie an räumliche und technische Einschränkungen, aber auch an den Fachkräftemangel. Die Entwicklung im Wettbewerb bestätigt dies übrigens.

### **Wie viele regionale Frischküchen betreibt Apetito Catering derzeit?**

Frische ist nicht eine Frage des Ausgangsproduktes, sondern Frische ist für mich das, was auf dem Teller stattfindet – also das, was bei meinen kleinen oder großen Gästen ankommt. Das entscheidet sich über das Ausgangsprodukt, aber auch über die Sorgfalt in der Zubereitung und der Darreichung. Was es bei uns zu essen gibt, ist deshalb immer frisch, wir haben nur hinsichtlich des Vorfertigungsgrads unterschiedliche Anforderungen in den Betrieben.

### **Dennoch: Wie hoch ist der Anteil der Küchen, in denen Ihr Team täglich frisch gekocht?**

Rund die Hälfte sind reine Frischküchen mit einem extrem niedrigen Conveniencegrad. Da werden Saucen und Fonds noch selbst gezogen und das Gemüse geschibbelt. Davon sind wiederum 80 Küchen bio-zer-

tifiziert. Damit sind wir bundesweit Spitzenreiter. Und wir müssen im Vergleich zu anderen Gemeinschaftsgastronomen jeden einzelnen Standort bio-zertifizieren lassen. Dies ist eine Komplexität, die wir beherrschen müssen und die am Ende des Tages Geld kostet, das wir erwirtschaften müssen.

### **Die Wirtschaftlichkeit ist ein gutes Stichwort. Worüber haben Sie sich zuletzt geärgert?**

Irritierend war sicherlich die teilweise überraschte Reaktion im Markt darüber, dass die exorbitanten Kostensteigerungen beim Einkauf sowie die Mehrwertsteuer-Rückführung auf 19 Prozent für uns Preisanpassungen notwendig machten. Einen Teil der unglaublichen Preisanstiege konnten wir in den vergangenen Jahren über den Mehrwertsteuer-Puffer auffangen, den es ja nun nicht mehr gibt. Wo, bitte schön, soll denn nun die Wirtschaftlichkeit herkommen? Wie sollen wir dieses Geschäft weiter betreiben? Am Ende geht es doch nur über die Weitergabe der gestiegenen Kosten an den Kunden. Anders funktioniert es nicht. Wenn dafür kein Verständnis da ist, finde ich es sehr irritierend.

### **Was sind derzeit die größten Herausforderungen im Schulcatering?**

Der Kunde möchte alles, es darf aber nur 3,25 Euro kosten. Und selbst in der letzten Zeit, in der wir exorbitante Kostensteigerungen hatten, verharren die Preisvorstellungen einiger Kunden auf

dem alten Niveau unter dem Motto: „Das muss doch gehen“. Das verblüfft mich – und mich verblüfft man nicht so leicht. An dieser Stelle müssen wir für mehr Klarheit und Transparenz im Markt sorgen. Denn mit der Haltung, die wir derzeit im Markt haben, werden wir die Ziele der Bundesregierung nicht erreichen.

**Beobachten Sie eine gesteigerte Preissensibilität im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit?** Die Diskrepanz zwischen Leistung und Zahlungsbereitschaft wird größer. Die Qualitätsanforderungen sind in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen, die Preisentwicklung hat hier niemals Schritt gehalten. Häufig geht es darum, eine möglichst optimale Leistung zum halben Preis zu bekommen. Die Entscheider sind in aller Regel niemals Leistungsnehmer. Wenn Sie mit einem Schulleiter sprechen, haben Sie natürlich eine andere Ebene. Aber Sie sprechen nun mal mit dem Träger – und der möchte die Schulverpflegung in der Regel „sicher“ haben. Wir sprechen heute noch immer über Ausschreibungen, die intendieren, dass wir uns auf einen fixen Preis über zwei, drei Jahre hinweg festlegen. Vor 15 Jahren konnten wir so ein unternehmerisches Risiko eingehen, aber heute nicht mehr.

**Wie gehen Sie mit der Mehrwertsteuererhöhung um?** Es ist für uns ausgesprochen bedauerlich, dass wir mit der Mehrwertsteuerregelung keinen Handlungsspielraum mehr haben, um Zukunftskonzepte wie die Ernährungsstrategie des Bundesministers umzusetzen. Wir haben große gemeinsame Ziele, die wir teilen. Und im gleichen Atemzug wird uns für deren Umsetzung die wirtschaftliche Basis genommen.

**Können Sie die Verträge mit den Kommunen in Ihrem Sinne neu verhandeln?** Ja, wir mussten uns alle Verträge anschauen und neu verhandeln – und sind immer noch dabei. Denn neben der Mehrwertsteuer-Rückführung auf 19 Prozent knebeln uns die Mindestlohn-Anpassung und die Warenkostensteigerungen zusätzlich. Wir waren und sind deshalb vielerorts gezwungen, die Preise nicht nur um 12 Prozent, sondern um bis zu 17 Prozent anzuheben.

**Wie reagieren die Träger darauf?** Die Reaktionen differieren stark. Wir haben Träger, die sagen: „Ja selbstverständlich, wir sehen, was draußen passiert.“ Aber auch die Träger haben Vorgaben. Wenn für einen bestehenden Vertrag neue Preisregelungen getroffen werden, dann wissen wir auch, dass die einen entsprechenden Gremienvorbehalt haben und alles rechtlich sauber umgesetzt werden muss. Das Ganze geht nur auf einer partnerschaftlichen Ebene. Am Ende des Tages sind wir immer auf die Kooperationsbereitschaft der Träger angewiesen. Aber es gab auch andere Reaktionen, bei denen kein Verständnis da war.

**Und dann?** Dann sind Sie mit dem bestehenden Vertrag nicht mehr auskömmlich und können nur noch schauen, wie Sie sich in die nächste Ausschreibung retten. Ich verstehe diese Verweigerung der Realität nicht, die ja auch nur so lange andauert, bis die nächste Ausschreibung kommt. Spätestens nach einem oder eineinhalb Jahren muss sowieso der adäquate Preis gezahlt werden. Noch mal: Wir haben uns sehr gefreut, über viel

Zuspruch bei den Trägern, die uns die Preisanpassungen zugestanden haben und volles Verständnis hatten. Dies war bei deutlich über 50 Prozent der Träger der Fall, aber es gibt eben auch die anderen.

**Wohin bewegen sich die Abgabepreise für ein Schulessen?** Wir müssen immer auf das Leistungsportfolio schauen. Es gibt nicht den vergleichbaren Preis. Wir haben eine sehr breite Range, die von 3,90 bis über 7 Euro reicht. Die Abgabepreise differieren sehr stark aufgrund der unterschiedlichen Leistungsanforderungen rund um Produkt und Dienstleistungskonzeption unserer Auftraggeber.

**Für 3,90 Euro gibt es noch ein Schulessen?** Ja, das ist aber wirklich die unterste Kante mit einem entsprechenden minimalistischen Angebot. Nach oben gehen die Preise bis über 7 Euro. Das sind dann Schulen, die sich etwas Besonderes wünschen und auch bereit sind, das Besondere zu bezahlen. Wir haben über die Frischküche gesprochen und über Partizipationsprojekte wie in Leipzig. So was kostet am Ende des Tages Geld. Aber ich glaube, das Payback für die Einrichtungen und die Entwicklung der Schüler ist um ein Vielfaches höher. Es ist sehr gut angelegtes Geld. Wir führen junge Menschen im Unterricht an die Produkte heran und sie lernen, damit umzugehen. Das macht uns unheimlich Spaß. Die Kosten sind getriggert durch das dafür notwendige Fachpersonal, das diese Prozesse begleiten muss. Insofern haben wir ein sehr breites Portfolio von der reinen „Zweckverpflegung“ – wenn es nicht anders geht – bis hin zu vorbildlichen Modellen, die dem Bild entsprechen, wie wir uns Schulverpflegung heute und in Zukunft vorstellen und wünschen.

**Letzte Frage: Melden Eltern bereits ihre Kinder ab, weil Ihnen das Essen zu teuer wird?** Wir verzeichnen regional unterschiedliche Kundenreaktionen. Insgesamt ist Anfang dieses Jahres eine leichte Kaufzurückhaltung zu spüren. Wir gehen mit Blick auf die kommenden Monate aktuell von sich langsam stabilisierenden Teilnehmerzahlen aus. Die Entwicklung bleibt abzuwarten. **DAS INTERVIEW FÜHRTE CLAUDIA ZILZ**

Chefredakteurin  
Claudia Zilz traf  
Markus Lang  
zum Interview  
in Berlin.

© MICHAEL LANZENDORFER

