Bundesministerium
für Ernährung
und Landwirtschaft

NQZ Nationales Qualitätszentrum
für Ernährung in Kita und Schule

DGE-Studie zu Kosten- und Preisstrukturen in der Schulverpflegung (KuPS)

Kosten und Wirtschaftlichkeit der Schulverpflegung im Fokus – eine Handreichung für Schul- und Sachaufwandsträger

bmel.de

DGE-Studie zu Kosten- und Preisstrukturen in der Schulverpflegung (KuPS)

Kosten und Wirtschaftlichkeit der Schulverpflegung im Fokus – eine Handreichung für Schul- und Sachaufwandsträger

INHALT

1
Hintergründe und Ziele **6**

2
Organisation der Schulverpflegung – was ist zu beachten? **8**

3
Kosten und Preise in der Schulverpflegung **20**

4
Kostenübernahme und -entwicklung **42**

5
Die wichtigsten Aspekte zum Kostenmanagement auf einen Blick **46**

1. Hintergründe und Ziele 6

2. Organisation der Schulverpflegung – was ist zu beachten? 8

3. Kosten und Preise in der Schulverpflegung 20

3.1 Einflussfaktoren auf die Kosten 21

3.2 Kostenbereiche im Überblick 23

3.3 Kosten- und Preisstrukturen in der Schulverpflegung 33

4. Kostenübernahme und -entwicklung 42

4.1 Elternbeiträge/Eigenanteilsverhältnis der Kommune an den Kosten der Mittagsverpflegung 43

4.2 Kosten- und Preisentwicklung 45

5. Die wichtigsten Aspekte zum Kostenmanagement auf einen Blick 46

Anhang 48

Glossar 49

Weiterführende Literatur 51

Die Studie zu Kosten- und Preisstrukturen in der Schulverpflegung wurde von der Deutschen Gesellschaft für Ernährung e.V. (DGE) im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft als Teil von IN FORM – Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und Bewegung durchgeführt. Die DGE beschäftigt sich als unabhängige Fachgesellschaft mit allen auf dem Gebiet der Ernährung auftretenden Fragen und stellt Forschungsbedarf fest.

Genderhinweis:
Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die durchgehende Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche männliche Personenbezeichnungen gelten für alle Geschlechter (männlich, weiblich, divers).

Liebe Leserinnen und Leser,

immer mehr Schülerinnen und Schüler haben in ihrer Ganztagsschule einen Anspruch auf ein Mittagessen. Im Schuljahr 2017/2018 waren es bereits knapp 3,2 Millionen Schüler. Unser gemeinsames Ziel ist, dass diese Mädchen und Jungen in den Schulen gut verpflegt werden. Dabei kommt Ihnen als Schul- oder Sachaufwandsträger eine elementare Rolle zu.

Um eine qualitativ hochwertige Verpflegung in Schulen anbieten zu können, müssen entsprechende Strukturen beim Träger und in den Schulen geschaffen werden. Ohne Zuschüsse ist das nicht möglich. Mit einer finanziellen Unterstützung von bis zu 1,2 Milliarden Euro pro Jahr sorgen die Kommunen dafür, dass die Eltern in der Regel nicht mehr als 3,50 Euro je Schulessen ausgeben müssen. Dafür gebührt den Kreisen, Städten und Gemeinden ein herzlicher Dank!

Unsere Aufgabe ist es nun zu gewährleisten, dass die eingesetzten Gelder genau das fördern, was uns allen wichtig ist: gesundes Essen an Schulen.

Die von unserem Ministerium beauftragte Studie der Deutschen Gesellschaft für Ernährung e.V. zu Kosten- und Preisstrukturen in der Schulverpflegung (KuPS) hat uns dazu wichtige Stellschrauben aufgezeigt. Ziel der Studie war es, mithilfe von Modellrechnungen Preis- und Kostenstrukturen in der Schulverpflegung unter Berücksichtigung verschiedener Einflussfaktoren anschaulich darzulegen. Die gewonnene Transparenz bei Kosten und Leistungen hilft, Prozesse zu professionalisieren und Synergien abzuschöpfen.

Mit dieser Handreichung wollen wir Ihren Entscheidungsprozess bei der Organisation von Schulverpflegung unterstützen. Auch im Hinblick auf Ihr Kostenmanagement bietet sie Orientierung. Damit kommen wir unserem Ziel, dass eine gesundheitsförderliche und kosteneffiziente Verpflegung in unseren Schulen endlich Realität wird, ein gutes Stück näher!

Ihre

Julia Klöckner

Bundesministerin für Ernährung und Landwirtschaft

1

Hintergründe und Ziele

Sie als Schul- oder Sachaufwandsträger stehen vor der Herausforderung, eine Schulverpflegung mit hoher Qualität kosteneffizient anzubieten. Sie legen fest, in welcher Organisationsstruktur und mit welchen Qualitätsanforderungen eine Verpflegung an den von Ihnen betreuten Schulen angeboten wird. Hierbei sind die Möglichkeiten so vielfältig wie die Aufgaben, die bei der Organisation anfallen. Diese Broschüre soll Ihren Entscheidungsprozess unterstützen und im Hinblick auf Ihr Kostenmanagement Orientierung geben.

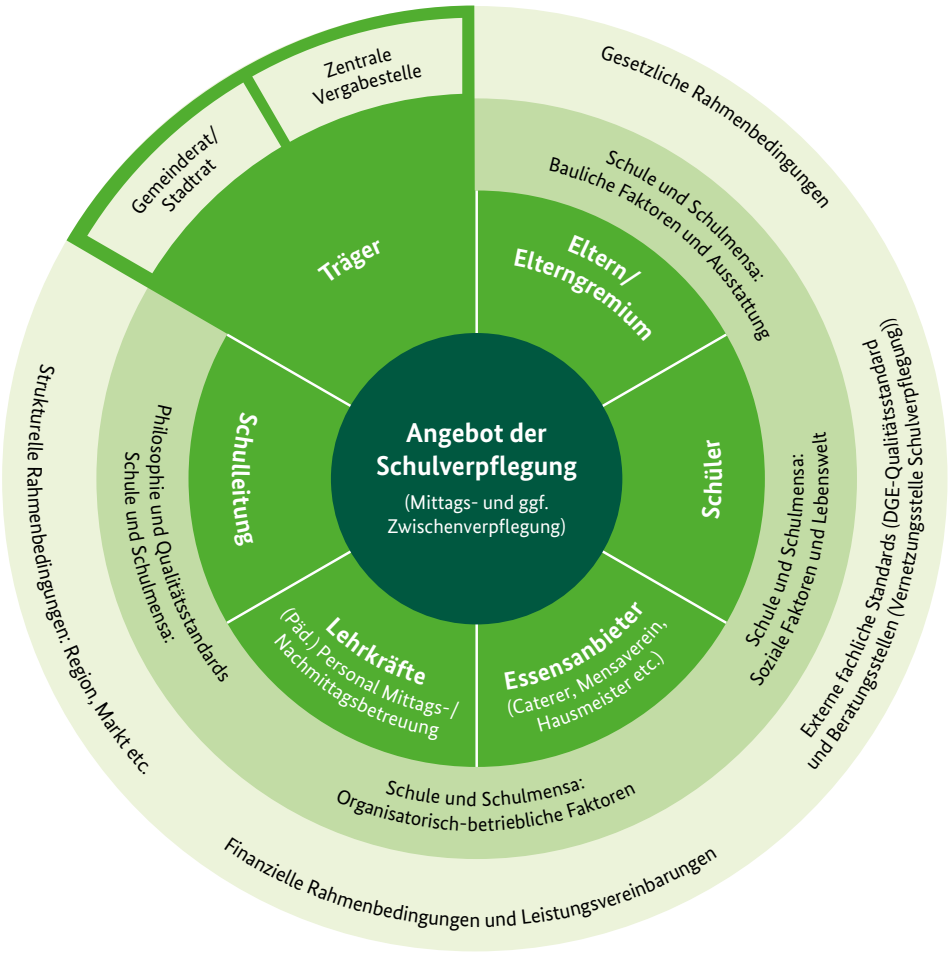
In dieser Broschüre werden unter anderem Kosten- und Preisstrukturen der Schulverpflegung beschrieben. Basis dafür sind die Ergebnisse der KuPS-Studie, die von der Deutschen Gesellschaft für Ernährung e.V. durchgeführt wurde und die untersuchte, wie viel ein Schulessen wert ist, wo Kosten entstehen und welchen Einfluss das Verpflegungskonzept hat. Sie erfasste neben umfangreichen Daten zu Wareneinstands-, Personal-, Betriebs- und Investitionskosten erstmals auch die Kosten der Organisationstätigkeiten in der Verwaltung.

2

Organisation der Schulverpflegung – was ist zu beachten?

In die Organisation der Schulverpflegung sind verschiedene Akteure unterschiedlich stark eingebunden. Gemeinsam mit den Rahmenbedingungen der jeweiligen Schule beeinflussen die Akteure das Angebot der Schulverpflegung und seine Qualität (siehe Abb. 1). Es ist empfehlenswert, alle Akteure mithilfe eines partizipativen Prozesses in die Gestaltung der Schulverpflegung einzubeziehen.

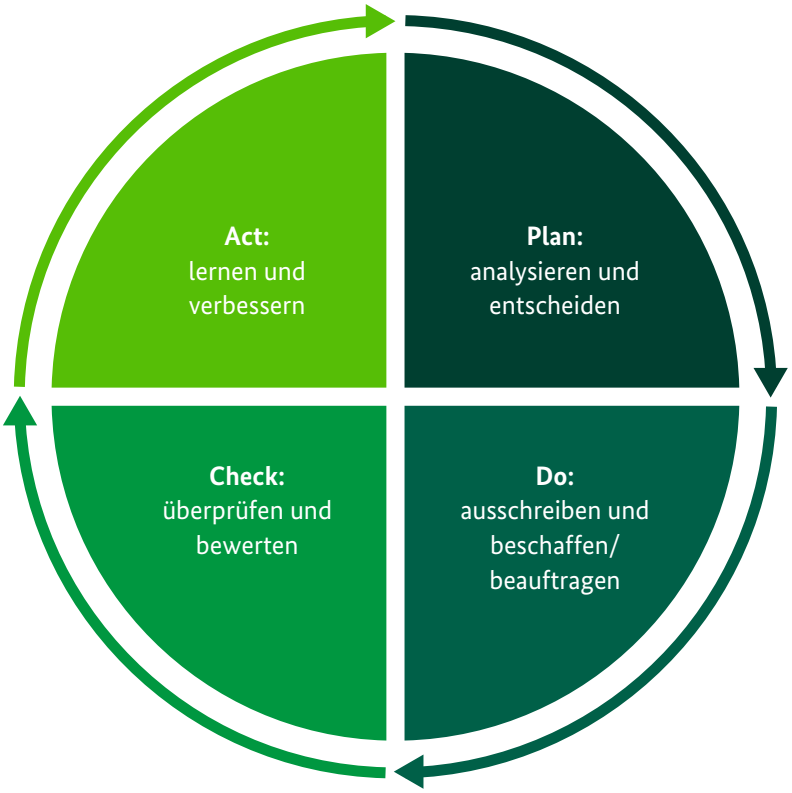
Abbildung 1: Akteure und Rahmenbedingungen der Schulverpflegung



Die ersten Schritte im Verpflegungs- und Kostenmanagement

Begonnen wird mit der Qualitätsplanung. Sie ist besonders wichtig, da hier über alle Arbeitsprozesse, Infrastrukturen und damit auch indirekt über die Ergebnisse, das heißt die Qualität und die Kosten der Verpflegung entschieden wird. Um eine hochwertige Schulverpflegung anzubieten, sollten dafür in Anlehnung an den Deming-Zyklus (Plan – Do – Check – Act) die Arbeitsschritte „Plan“: analysieren und entscheiden, „Do“: ausschreiben und beschaffen/beauftragen, „Check“: überprüfen und bewerten und „Act“: lernen und verbessern durchlaufen werden (siehe Abb. 2).

Abbildung 2: Steuerungskreislauf des professionellen Verpflegungs- und Kostenmanagements in Anlehnung an den Deming-Zyklus



Die zentralen Fragen in den einzelnen Phasen des Steuerungskreislaufs beim Verpflegungs- und Kostenmanagement sind in Tabelle 1 abgebildet. Hierbei müssen immer die spezifischen Rahmenbedingungen der einzelnen Schulen berücksichtigt werden. Weiterführende Informationen finden Sie am Ende der Broschüre auf Seite 51.

Tabelle 1: Zentrale Fragestellungen zur Schulverpflegung

„Plan“: analysieren und entscheiden – Ziel: Bestimmung der IST-Situation und Konzepterstellung		
Fragestellung	**Was ist zu tun? Wo finden Sie Informationen?**	**Welche Antworten finden Sie in der KuPS-Studie?**
Gesetzliche Rahmenbedingungen		
Welche aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen auf Bundes- und/oder Länderebene sind zu berücksichtigen?	Rechtliche Rahmenbedingungen sichten Übersicht siehe z. B.: www.nqz.de	–
Strukturelle Rahmenbedingungen		
Welche Anbieter gibt es in der Region? Sind diese auf die Verpflegung von Kindern und Jugendlichen spezialisiert?	Marktanalyse durchführen Anzahl an Anbietern, die bereits Schulen und Kitas beliefern	–
Wie viele Einrichtungen sollen eine Verpflegung erhalten? Sind Zusammenschlüsse/Kooperationen mit anderen Einrichtungen, wie z. B. benachbarten Kitas und Schulen, möglich? Wo können Synergien (gleiche Qualitätsanforderungen) genutzt werden?	Informationen von den Schulen einholen	Selbstkosten bei einer kleinen Schule oder großen Schule, bei 2, 10 oder 50 Schulen
Welches Bewirtschaftungssystem soll genutzt werden?	Möglichkeiten prüfen Siehe z. B. DGE-Praxiswissen: Vollwertige Schulverpflegung – Bewirtschaftungsformen und Verpflegungssysteme	Selbstkosten bei Eigenbewirtschaftung, kombinierte Bewirtschaftung, Fremdbewirtschaftung
Externe fachliche Qualitätsstandards		
Soll ein externer Qualitätsstandard wie der DGE-Qualitätsstandard für die Schulverpflegung Basis für die Verpflegung sein?	DGE-Qualitätsstandard für die Schulverpflegung www.schuleplusessen.de	Selbstkosten bei Umsetzung bzw. Nichtumsetzung des DGE-Qualitätsstandards und der DGE-Zertifizierung

„Plan“: analysieren und entscheiden – Ziel: Bestimmung der IST-Situation und Konzepterstellung		
Fragestellung	**Was ist zu tun? Wo finden Sie Informationen?**	**Welche Antworten finden Sie in der KuPS-Studie?**
Finanzielle Rahmenbedingungen und Leistungsvereinbarungen		
Gibt es finanzielle Förderungen vom Land? Gibt es finanzielle Förderungen vonseiten der Kommune?	Kostenübernahme prüfen Indirekte Kostenübernahme, z. B. für Ausgabepersonal, Betriebskosten, Reinigung, Investitionskosten, pachtfreie Nutzung der Schulküche Direkte Kostenübernahme, z. B. einkommensabhängiger Zuschuss, einheitlicher Zuschuss für alle Schüler, Übernahme des Eigenanteils bei BuT-Kindern oder Angebot eines kostenfreien Mittagessens	
Gibt es einen Höchstpreis für die Kostenbeteiligung der Eltern? Wie hoch ist dieser?	Ggf. Gespräche mit Elternvertretern	
Schule und Schulmensa: Bauliche Faktoren		
Welche Voraussetzungen bietet das Schulgebäude? Wie groß sind Küche und Speiseraum? Welche Verpflegungssysteme sind möglich? Welche Ausstattung (Geräte, Möbel usw.) ist in der Küche und im Speiseraum vorhanden bzw. wird noch benötigt? Sind separate Toiletten, Umkleide- und Aufenthaltsräume für das Küchen- und Ausgabepersonal vorhanden?	Größe und Ausstattung der Schulküche und des Speiseraums betrachten Expertenmeinung einholen, z. B. Verband der Küchenfachplaner www.vdfnet.de, DGE-Fachberatung Bei Vergaben Vergaberecht beachten	Selbstkosten der Verpflegungssysteme: Mischküche, Anlieferung von Kühlkost, Tiefkühlkost oder Warmverpflegung
Welche Ausgabesysteme sind möglich?	www.schuleplusessen.de	Kosten der Ausgabesysteme: Cafeteria Line, Free Flow, Tischgemeinschaft

„Plan“: analysieren und entscheiden – Ziel: Bestimmung der IST-Situation und Konzepterstellung		
Fragestellung	**Was ist zu tun? Wo finden Sie Informationen?**	**Welche Antworten finden Sie in der KuPS-Studie?**
Schule und Schulmensa: Philosophie und Qualitätsstandards		
Welche Anforderungen stellt die Schulleitung? Erfolgt eine Einbindung der Schulverpflegung in das pädagogische Konzept?	Anforderungen sammeln, planen, an welchen Punkten eine Einbindung der Lehrer und Schüler in die Schulverpflegung (Partizipation) erfolgen soll und ggf. gemeinsame Teilnahme von Schülern und Lehrern planen	
Welche Bedürfnisse haben die Schüler? Wie werden ihre Wünsche einbezogen (Zeit, Geschmack, Menüauswahl, Speiseraumgestaltung)?	Schülerbefragungen, Gesprächsrunden, Feedback, Wunschmenüs abfragen	
Besteht ein Mensaausschuss oder soll dieser noch gegründet werden?	Aufgaben des Mensaausschusses festlegen	
Wie soll das Angebot zusammengesetzt sein?	Festlegen des Angebots am Mittag, z. B. Anzahl an Menülinien, Salat- oder Pastabar, des Snackangebots, Getränkeangebots sowie des Angebots an Zwischenverpflegung	Mittagessen: Anzahl an Menülinien
Welche Anforderungen werden insgesamt an die Schulverpflegung gestellt (Mittagessen und Zwischenverpflegung)? Gibt es besondere Qualitätsmerkmale z. B. in Hinblick auf Nachhaltigkeit?	Festlegung der Anforderungen z. B. zur Nachhaltigkeit, wie z. B. MSC-Zertifizierung, Abfallreduzierung und zum Einsatz von saisonalen und regionalen Produkten	Kosten der Umsetzung des DGE-Qualitätsstandards, des Bio-Anteils, Kosten bei Primarstufe oder Sekundarstufe

„Plan“: analysieren und entscheiden – Ziel: Bestimmung der IST-Situation und Konzepterstellung		
Fragestellung	**Was ist zu tun? Wo finden Sie Informationen?**	**Welche Antworten finden Sie in der KuPS-Studie?**
Schule und Schulmensa: Soziale Faktoren und Lebenswelt		
Wie sind die organisatorischen Rahmenbedingungen in der Schule?	Zur Rhythmisierung des Schulalltags inkl. Pausenzeiten Information einholen bzw. diese festlegen Folgende Aspekte prüfen: – Ganztagsschule/freiwillige – Ganztagsschule (ja/nein) – Schülerfirma vorhanden (ja/nein) – Mensaausschuss gegründet (ja/nein)	
Wie viele Tischgäste nehmen teil? Sind die Tischgastzahlen an allen Wochentagen gleich? Wie werden/sollen sich die Tischgastzahlen entwickeln?	Tischgastzahlen erfassen Entwicklung der Schülerzahlen prüfen und/oder prognostizieren Schul- bzw. Ganztagsprogramm sichten und prüfen, ob es eine Teilnahmeverpflichtung gibt	Staffelung der Mahlzeiten: < 100, 100– < 300, 30– < 600 und ≥ 600 Mahlzeiten

„Plan“: analysieren und entscheiden – Ziel: Bestimmung der IST-Situation und Konzepterstellung		
Fragestellung	**Was ist zu tun? Wo finden Sie Informationen?**	**Welche Antworten finden Sie in der KuPS-Studie?**
Schule und Schulmensa: Organisatorische und betriebliche Faktoren		
Welches Bestell- und Abrechnungssystem soll genutzt werden? Dies beinhaltet: Wie lange sind die Vorbestellzeiten? Bis wann kann abbestellt werden? Gibt es eine elektronische Vorbestellung/ Abrechnung? Wer übernimmt welche Tätigkeiten bei Bestellung und Abrechnung?	Bestellsystem festlegen unter Berücksichtigung folgender Faktoren: – Vorbestellungsoption (ja/nein) – Anschaffung eines eigenen Systems oder Nutzung des Systems des Anbieters – Eigene Abrechnung oder Vergabe der Dienstleistung	
Wer übernimmt die Verantwortung für die Schulverpflegung? Wie sind die Kommunikationswege? Wer ist der Verpflegungsbeauftragte?	Verantwortung festlegen Kommunikationswege mit Schulträger, Schulleitungen, Lehrkräften, Schülern und engagierten Eltern festlegen	
Ist der Personalbedarf bekannt?	Abhängig von dem Verpflegungs- und Bewirtschaftungssystem sowie den Qualitätsanforderungen Personalqualifikation und -bedarf festlegen, Weiterbildungen planen	Infos zu Hilfskräften, Fachkräften, Managementkräften abhängig vom Verpflegungs- und Bewirtschaftungssystem
Wie hoch ist das Budget für Investitionen bzw. Betriebskosten?		Mögliche Höhe der Wareneinstandskosten, Betriebskosten, Personalkosten, Investitionskosten, Verwaltungskosten in Abhängigkeit der Anzahl an Mahlzeiten
Wie soll die Qualität gesichert werden? Wer ist hierfür vorgesehen?	Verantwortung sowie Qualitätskontrollen (intern/extern) festlegen	Kosten für Qualitätsmanagement berücksichtigen

„Do“: ausschreiben und beschaffen/beauftragen – Ziel: Erstellung des Leistungsverzeichnisses auf Basis des Verpflegungskonzepts inkl. Vergabe/Beauftragung		
Fragestellung	**Was ist zu tun? Wo finden Sie Informationen?**	**Welche Antworten finden Sie in der KuPS-Studie?**
Werden die Anforderungen im Leistungsverzeichnis überprüfbar formuliert?	Verpflegungskonzept und/oder Leistungsverzeichnis prüfen	
Wie hoch ist der Auftragswert? Welches Vergabeverfahren ist nötig? Welches Vertragsverhältnis wird angestrebt? Welche Laufzeit?	Prüfen, ob Vergabe einer Dienstleistungskonzession oder ein Vergabeverfahren durchgeführt wird Hierzu Vergaberecht beachten	
Welche betreuten Schulen werden in einer Ausschreibung/in einem Los zusammengefasst?		
Welche Auswahlkriterien werden angesetzt?		
Werden Lehrer, Eltern, Schüler in den Auswahlprozess mit einbezogen? Wie erfolgt dies?	Einbezug vorab festlegen, z. B. über Rückmeldungen der einzelnen Beteiligten, Probeessen	
Welche Angebote sind eingegangen und wie ist deren Qualität? Welches Angebot ist das passendste? Welche Kriterien lagen hier zugrunde?	Prüfung und Bewertung von Angeboten anhand der im Schritt zuvor festgelegten Kriterien Auftragserteilung, Abschluss von Einkaufsverbünden	

„Check“: überprüfen und bewerten – Ziel: Erfassung der IST-Situation		
Fragestellung	**Was ist zu tun? Wo finden Sie Informationen?**	**Welche Antworten finden Sie in der KuPS-Studie?**
Wie sind die Teilnehmerzahlen? Sind die Essensteilnehmer zufrieden? Was sind Gründe für eine Nichtteilnahme oder für Unzufriedenheit?	Rückmeldungen erfassen durch: – Zufriedenheitsbefragung – Rückmeldungen an Essensanbieter und Schule – Auswertung der Bestellungen	
Werden die festgelegten Anforderungen vom Essensanbieter erfüllt?	Überprüfung z. B. durch: – Speiseplancheck – Zufriedenheitsbefragungen bei Mitarbeitern, Lehrern, Schülern – DGE-Zertifizierung – Hygienekontrollen – Mängelprotokolle – Teilnahmebescheinigungen von Weiterbildungen	
Ist das gewählte System passend, um die Ansprüche von Träger, Schule und Schülern zu erfüllen? Kommt es in der Schulmensa in den Pausen zu langen Wartezeiten? Gibt es entsprechend dem Verpflegungssystem ausreichend Küchen-/Ausgabepersonal? Sind die Küchenausstattung und die Ausstattung der Ausgabe ausreichend? Sind die Speiseräume bedürfnisgerecht ausgestattet? Ist das Bestell- und Abrechnungssystem passend? Ist das Bezahlsystem praktikabel?	Auswertung von Rückmeldungen aus der Schule und Begehung vor Ort	
Wie hoch sind die Kosten je Mahlzeit?	Erfassung der Kosten nach Kostenart	

„Act“: lernen und verbessern – Ziel: Verstetigung der Qualität bzw. Qualitätsverbesserung		
Fragestellung	**Was ist zu tun? Wo finden Sie Informationen?**	**Welche Antworten finden Sie in der KuPS-Studie?**
Wie kann die Zufriedenheit erhöht werden? Wie kann die Zufriedenheit beibehalten werden? Kann oder sollte das Angebot modifiziert werden? Wie könnte die Teilnahme gesteigert werden? Ist das Marketing ausreichend? Ist die Finanzierung der Schulverpflegung kostendeckend? Können ggf. Kosten reduziert werden? Wie kann die Kosteneffizienz gesteigert werden?	Planung von Maßnahmen mit den Beteiligten aus der Schule und dem Essensanbieter	

3

Kosten und Preise in der Schulverpflegung

3.1 Einflussfaktoren auf die Kosten

Die Entscheidungen, die Sie im Rahmen der Qualitätsplanung getroffen haben, wirken sich auf die Kostenstrukturen und damit auf die Kalkulation des Preises der Mittagsmahlzeit aus. In der Broschüre werden folgende Preise unterschieden:

Kalkulatorischer Preis
Summe aller durch den Leistungsprozess entstandenen Kosten inklusive Gewinn und Umsatzsteuer aus Sicht des Schul- und Sachaufwandsträgers

Abgabepreis
Preis, den die Schul- oder Sachaufwandsträger an den Essensanbieter zahlen

Verkaufspreis
Festgelegter Preis, den die Eltern bzw. Schüler für ein Mittagessen in der Schule zahlen

Im Folgenden wird ein Überblick über die Wirkung ausgewählter Stellschrauben in Bezug auf verschiedene Kostenbereiche gegeben (siehe Abb. 3 und Kapitel 3.2). Den Gesamtüberblick über die Kosten finden Sie nachfolgend in Kapitel 3.2.

Kalkulatorischer Preis einer Mahlzeit =

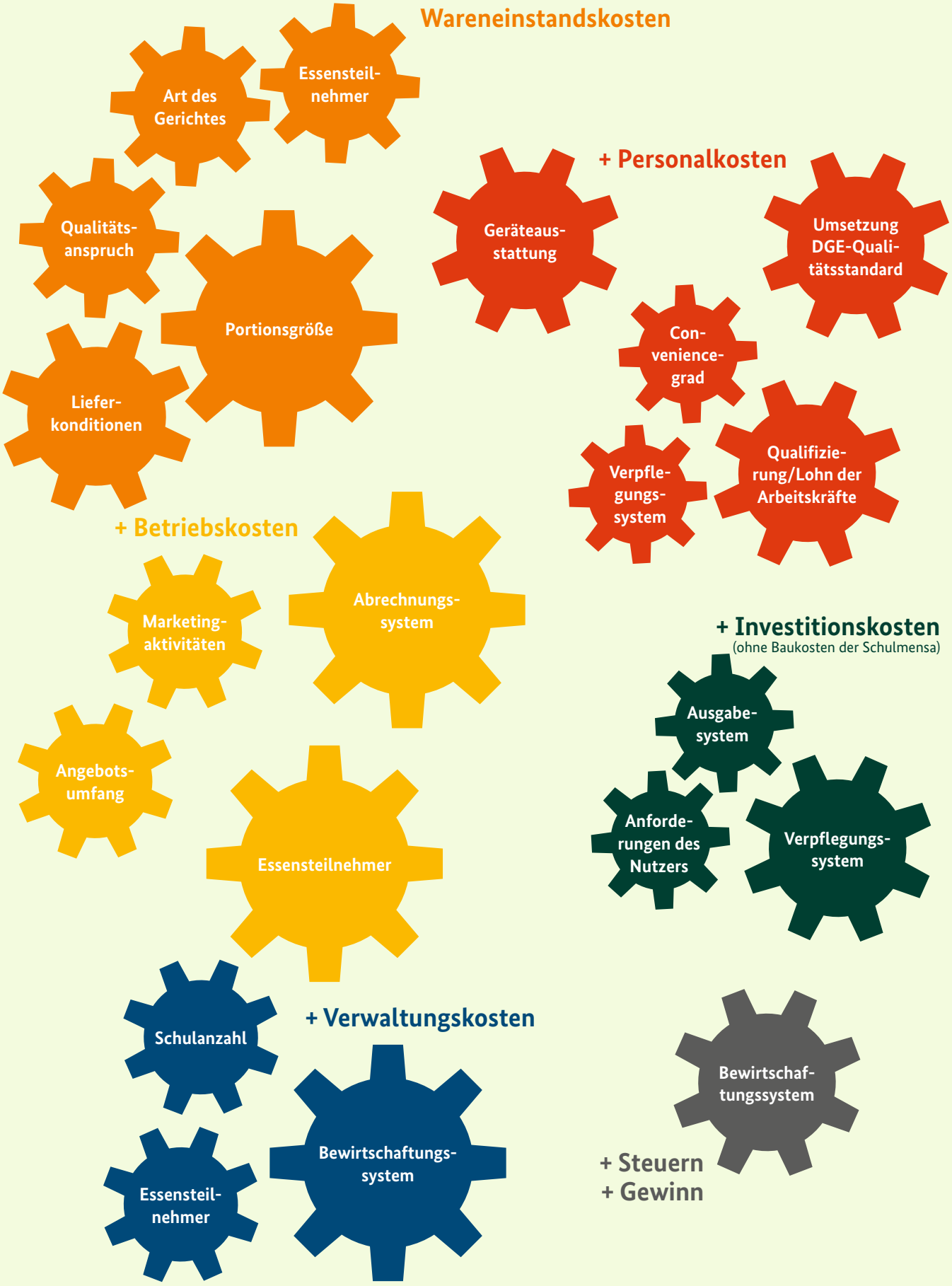


Abbildung 3: Kostenbereiche und ausgewählte Einflussfaktoren

3.2 Kostenbereiche im Überblick

3.2.1 Wareneinstandskosten

Wareneinstandskosten sind die Kosten, die für die Waren bzw. Zutaten anfallen, die zur Essenszubereitung notwendig sind. Die Wareneinstandskosten wurden auf Basis eines nährstoffoptimierten Vier-Wochen-Musterspeiseplans der DGE berechnet. Dazu wurden Einkaufspreise von 550 Lebensmitteln erfasst. Die berechneten durchschnittlichen Wareneinstandskosten zeigt Tabelle 2.

Tabelle 2: Durchschnittliche Wareneinstandskosten pro Mahlzeit nach Altersstufe

	Einkauf im Einzelhandel (< 100 Mahlzeiten)[1]		**Belieferung durch Großhandel ohne Mengenrabatt** (100 bis 599 Mahlzeiten)		**Belieferung durch Großhandel mit Mengenrabatt** (> 600 Mahlzeiten)	
	Primar	**Sekundar**	**Primar**	**Sekundar**	**Primar**	**Sekundar**
Konventionell	1,27 € (+ 0,25 €)	1,78 € (+ 0,25 €)	1,22 €	1,77 €	1,10 €	1,59 €
20 % Bio	–	–	1,32 €	1,84 €	1,19 €	1,66 €
100 % Bio	–	–	2,23 €	3,28 €	2,00 €	2,95 €

Die Anzahl der täglichen Mahlzeiten hat Einfluss darauf, wie viel Ware bestellt wird und somit auch, wo und mit welchen Rabatten eingekauft werden kann. Die Altersgruppen spielen über die Portionsgröße ebenfalls eine Rolle bei der Höhe der Wareneinstandskosten. Daneben hat auch die Anforderung, einen bestimmten Anteil an Bio-Lebensmitteln einzusetzen, einen Einfluss, genauso wie ein hoher Anteil an Convenience-Produkten. Beides führt zu höheren Wareneinstandskosten.

Mit der Umsetzung des „DGE-Qualitätsstandards für die Schulverpflegung“ sind keine höheren Wareneinstandskosten verbunden. Die Analyse eingereichter Speisepläne von DGE-zertifizierten Anbietern und Anbietern, die nicht den DGE-Qualitätsstandard berücksichtigen, zeigt bei vergleichbarem Angebot nahezu gleich hohe Wareneinstandskosten. Einen erheblich größeren Einfluss auf die Wareneinstandskosten hat neben der Portionsgröße und dem Bio-Anteil die Häufigkeit von Fleisch- oder Fischgerichten. Der Einfluss der Speiseplanung zeigt sich bei Betrachtung der durchschnittlichen Wareneinstandskosten verschiedener Gerichttypen (siehe Tabelle 3).

1 Für Bio-Lebensmittel wurden lediglich Großhandelspreise erhoben, diese werden in der Kalkulation somit bereits für < 100 Mahlzeiten pro Tag angesetzt. Auch hier werden für den Einkauf 0,25 €, aufgeteilt auf die Betriebs- und Personalkosten, aufgeschlagen.

Tabelle 3: Durchschnittliche Wareneinstandskosten nach Art des Gerichts bei Belieferung durch Großhandel ohne Mengenrabatt (n=180 Menürezepturen)

	Eintopf/ Suppe	Fleisch-gericht	Vegeta-risches Gericht[2]	Nudel-/ Getrei-de-gericht vegeta-risch	Nudel-/ Getrei-de-gericht mit Fleisch/ Fisch[3]	Fisch-gericht
Primarstufe	0,85 €	1,41 €	1,16 €	1,16 €	1,51 €	1,53 €
Sekundarstufe	1,12 €	1,77 €	1,53 €	1,59 €	1,93 €	1,94 €

KOSTENEINFLUSS:

- Vegetarische Gerichte inklusive Nudel-/Getreidegerichten haben im Durchschnitt geringere Wareneinstandskosten als Fleisch- und Fischgerichte.
- Einfluss der Portionsgröße anhand des Vergleichs zwischen Primar- und Sekundarstufe: In der Sekundarstufe sind die
  - Portionen um 25–35[4] % größer als in der Primarstufe und
  - die Wareneinstandskosten um 35–45 % höher als in der Primarstufe.
- Für 20 % Bio **erhöhen** sich die Wareneinstandskosten um
  - 4–8 %.
- Für 100 % Bio **erhöhen** sich die Wareneinstandskosten um
  - 82–85 %.

Geringere Preissteigerungen bei einer Umstellung auf 100 % Bio sind möglich, wenn die Speisepläne entsprechend den Einkaufspreisen angepasst werden. In der Modellrechnung wurden gleiche Speisepläne als Berechnungsgrundlage gewählt.

3.2.2 Personalkosten

Personalkosten fallen unter anderem bei der Speiseplanung, -zubereitung, -regeneration und -ausgabe in der Produktion und in der Schule an. Die Höhe der Personalkosten bzw. der Bedarf an Management-, Fach- und Hilfskräften wird durch die folgenden Faktoren beeinflusst:

- Verpflegungssystem,
- Anzahl der produzierten Mahlzeiten und Anzahl der Menülinien,
- Vergütung des Personals,
- Geräteausstattung,
- Anzahl der Betriebstage,

2 Zum Beispiel Rührei mit Rahmspinat und Salzkartoffeln, Kartoffel-Gemüse-Puffer.
3 Zum Beispiel Spaghetti bolognese, Lasagne.
4 In der Praxis werden die Portionsgrößen zum Beispiel auf Basis von Abfallmessungen, Renner-Penner-Listen, Häufigkeit des Nachschlags an die Bedürfnisse der Schüler angepasst, das heißt, sie können auch in der Sekundarstufe im Durchschnitt zwischen 500 g und 660 g liegen.

- Convenience-Grad der Rohwaren,
- Anwendung des DGE-Qualitätsstandards.

Die Grundlage für die Kalkulation des Personalbedarfs im Produktionsbetrieb und in der Schule bildet die Anzahl der Essensportionen. Die für jedes Verpflegungssystem kalkulierten Personalkosten finden sich in Kapitel 3.3. Die angesetzten Arbeitsstunden der verschiedenen Personalgruppen wurden mit entsprechenden Tariflöhnen (nach NGG und DEHOGA bzw. TVöD in der Ausgabe) und aktuellen Mindestlöhnen (seit 01.01.2019) für Hilfskräfte mit Minijob-Vertrag verrechnet. Zusätzlich wurden pro Arbeitskraft 300 € Fortbildungskosten pro Jahr veranschlagt.

Allgemeine Normwerte für den Personalbedarf in Großküchen sind aufgrund der Vielzahl von Einflussfaktoren nur begrenzt vorhanden. Als Grundlage der systematischen Personalplanung können jedoch Erfahrungswerte dienen. Der Personalbedarf für die Regenerierung der Speisen und/oder Ausgabe in der Schule wird für die Verpflegungssysteme Anlieferung von Kühlkost, Tiefkühlkost und Warmverpflegung wie in Tabelle 4 beschrieben kalkuliert.

Dem Ausgabepersonal obliegt, je nach Verpflegungssystem, die Warenannahme, die Lagerung, gegebenenfalls die Zubereitung von Desserts und Salaten, die Regenerierung der Speisen, die Ausgabe und die Rücknahme von Geschirr inklusive Tellerresten, die Reinigung und die Entsorgung.

Tabelle 4: Zeitrichtwerte in Stunden pro Tag für das Personal in der Schule bei verschiedenen Verpflegungssystemen

Anlieferung von		< 100 Mahlzeiten	100 bis < 300 Mahlzeiten	300 bis < 600 Mahlzeiten	≥ 600 Mahlzeiten
Kühlkost: Regeneration und Ausgabe	**Hilfskräfte**	6	11	17	22
Tiefkühlkost: Speiseplanung, Regeneration und Ausgabe	**Hilfskräfte**	8	13	20	25
	Fachkräfte	2	4	5	8
Warmverpflegung: Ausgabe	**Hilfskräfte**	4	8	12	16

Unterschiede bei den Personalkosten entstehen durch verschiedene Tarifverträge, die Beschäftigung von Minijobbern sowie den Einsatz von ehrenamtlichen Kräften. Tabelle 5 zeigt exemplarisch den Einfluss der unterschiedlichen Vergütungsmöglichkeiten auf die Personalkosten für die Essensausgabe bei Anlieferung von Warmverpflegung pro Mahlzeit.

Tabelle 5: Personalkosten für die Essensausgabe in den Schulen pro Mahlzeit (Anlieferung von Warmverpflegung)

	< 100 Mahlzeiten	100 bis < 300 Mahlzeiten	300 bis < 600 Mahlzeiten	> 600 Mahlzeiten
Nur Ausgabe (NGG und DEHOGA)	0,77 €	0,51 €	0,38 €	0,34 €
Nur Ausgabe (TVöD)	1,04 €	0,70 €	0,52 €	0,46 €
Nur Ausgabe (Minijob)	0,63 €	0,42 €	0,31 €	0,28 €

Durch die Umsetzung des DGE-Qualitätsstandards kann sich der Personalbedarf für die Speiseplanung sowie die Kommunikation erhöhen. Um den gestiegenen Personalbedarf zu decken, werden wöchentlich 1,5 zusätzliche Arbeitsstunden für die Führungskraft in der Modellkostenrechnung berücksichtigt.

KOSTENEINFLUSS:

- Verpflegungssystem, Anzahl der produzierten Mahlzeiten und Anzahl der Menülinien
- Je nach Vergütung des Personals sind die Personalkosten für die **Ausgabe** um
  - 35–40 % **höher** (TVöD) oder 15–20 % **geringer** (Minijob), als wenn nach DEHOGA/NGG vergütet wird.
- Bei Angebot einer Ferienverpflegung können die Gesamtpersonalkosten auf mehr Mahlzeiten umgelegt werden (Annahme: 232 Betriebstage), dadurch sind sie je Mahlzeit um
  - 15 % **geringer,** als wenn 190 Betriebstage zugrunde gelegt werden.
- Für die Umsetzung des DGE-Qualitätsstandards für die Schulverpflegung (ohne Zertifizierung) sind die Personalkosten je Mahlzeit um
  - 1–3 % **höher.**

3.2.3 Betriebskosten

Zu den Betriebskosten zählen die Kosten für Energie, Abfallentsorgung, Wasser, Abwasser und Reinigung, die Kosten für Betriebsmittel wie Papier sowie die Kosten für Wartung und Instandhaltung von Ausstattung und Räumen, die in der Produktion und/oder in der Schule für die Schulverpflegung anfallen.

Die Betriebskosten variieren mit

- der Anzahl der produzierten Mahlzeiten,
- dem Umfang und der Bedarfsorientierung des Angebots, des Marketings etc. und
- der Auswahl von Abrechnungssystemen oder dem Zurückgreifen auf Dienstleister.

Die Kosten für eine Zertifizierung nach DGE-Qualitätsstandard werden in der Modellkostenrechnung getrennt ausgewiesen und sind nicht Teil der Betriebskosten in Kapitel 3.3. Sie betragen für Essensanbieter mit Kühlkost oder Warmverpflegung 0,01 € pro Mahlzeit. Bei Mischküchen fallen im ersten Jahr 0,01 € bis 0,05 € pro Mahlzeit und im zweiten Jahr 0,00 € bis 0,02 € pro Mahlzeit an. Wenn sich neben dem Essensanbieter auch die Schule DGE-zertifizieren lässt, entstehen hier ebenfalls Kosten zwischen 0,01 € bis 0,05 € pro Mahlzeit.

Die kalkulatorische Miete wurde nicht mit einbezogen. Das Kommunalrecht sieht vor, Räumlichkeiten nicht kostenfrei zur Nutzung an Wirtschaftsunternehmen zu übergeben. Dennoch gibt es diverse Träger, die keine Pacht erheben, da es sich um Tätigkeiten zum Gemeinwohl handelt. Soll die Pacht in die Rechnung eingebunden werden, so ist zu beachten, dass der Raumbedarf einer Mischküche fast doppelt so hoch ist wie der Raumbedarf bei der Anlieferung von Kühlkost, Tiefkühlkost und Warmverpflegung. Da davon ausgegangen wird, dass die Küche inklusive Ausstattung (von den Trägern) gestellt wird, wurde auch die Verzinsung auf das durchschnittlich gebundene Kapital (kalkulatorische Zinsen) nicht in die Modellrechnungen einbezogen. Dass die kalkulatorische Miete und die kalkulatorischen Zinsen nicht berücksichtigt werden, führt dazu, dass die Zuschüsse des Trägers typischerweise noch höher sein können, als im Weiteren ausgewiesen.

3.2.4 Investitionskosten

Als Investitionskosten werden die kalkulatorischen Abschreibungen der Betriebsmittel, wie die Ausstattung der Küche, der Lagerräume, des Speiseraums und der Ausgabe sowie von Lieferfahrzeugen, angesetzt. Die konkrete Ausstattung hängt stark von den Anforderungen der Nutzer ab und bezieht keine Preisnachlässe durch Komplettangebote mit ein. Die Baukosten der Schulmensa sind in den Investitionskosten nicht inkludiert.

Für die Investitionskosten einer Zentralküche, in der die Speisen im Kühlkostsystem oder im System der Warmverpflegung produziert werden, wurde auf Basis von Auskünften von Essensanbietern und Küchenplanern eine Pauschale festgelegt. Diese beträgt beim Kühlkostsystem 0,48 € pro Mahlzeit, bei der Warmverpflegung 0,42 €. Dazu kommen bei der Anlieferung von Kühlkost oder Warmverpflegung 0,03 € pro Mahlzeit für die Lieferfahrzeuge. Zu den Investitionskosten für das Tiefkühlkostsystem können keine Aussagen gemacht werden.

In der Schule wurden die Investitionskosten entsprechend dem Verpflegungssystem für eine Mischküche, Relais- bzw. Ausgabeküche inklusive Speiseraum kalkuliert. Die Kosten pro Mahlzeit zeigt Tabelle 6.

Tabelle 6: Durchschnittliche Investitionskosten pro Mahlzeit für die Schulküchen (inkl. Ausgabe und Speiseraummöblierung)

	< 100 Mahlzeiten	100 bis < 300 Mahlzeiten	300 bis < 600 Mahlzeiten	≥ 600 Mahlzeiten
Mischküche	0,76 €	0,48 €	0,44 €	0,40 €
Anlieferung von Kühlkost	0,58 €	0,38 €	0,34 €	0,33 €
Anlieferung von Tiefkühlkost	0,59 €	0,40 €	0,37 €	0,36 €
Anlieferung von Warmverpflegung	0,55 €	0,32 €	0,25 €	0,24 €

In der Modellrechnung wurde als Ausgabesystem die Cafeteria Line berücksichtigt. Wird ein anderes Ausgabesystem gewählt, so verändern sich die Investitionskosten für die Ausgabe, wie in Tabelle 7 dargestellt.

Tabelle 7: Investitionskosten für die Ausstattung des Ausgabebereichs pro Mahlzeit nach Ausgabesystem und Anzahl an Menülinien

	1 Menülinie/1 Ausgabeinsel + Salatbar				2 Menülinien/2 Ausgabeinseln + Salatbar				3 Menülinien/3 Ausgabeinseln + Salatbar			
Ausgabesystem	**< 100**	**100 bis 300**	**300 bis 600**	**> 600**	**< 100**	**100 bis 300**	**300 bis 600**	**> 600**	**< 100**	**100 bis 300**	**300 bis 600**	**> 600**
Cafeteria Line (CL)	0,28 €	0,14 €	0,09 €	0,07 €	0,42 €	0,21 €	0,14 €	0,11 €	0,65 €	0,32 €	0,22 €	0,16 €
Free Flow	0,34 €	0,17 €	0,11 €	0,08 €	0,56 €	0,28 €	0,19 €	0,14 €	0,83 €	0,42 €	0,28 €	0,21 €
Tischgemeinschaft	0,04 €	0,02 €	0,01 €	0,01 €								

KOSTENEINFLUSS:

Die Investitionskosten hängen sehr stark von der individuellen Ausstattung und von ggf. gewährten Rabatten ab. Im Rahmen der KuPS-Studie konnte lediglich der Einfluss der „Anzahl der Essensteilnehmer“ und des „Verpflegungssystems“ eingeordnet werden.

- → **Je mehr** Essensteilnehmer, **desto geringer** sind die Investitionskosten pro Mahlzeit, wobei der Effekt bei einer geringen Ausgangszahl am stärksten ist. Zahlen dazu können Tabelle 6 entnommen werden.
- → Durch die Wahl eines anderen Ausgabesystems können die Investitionskosten für die Ausgabe geringer (Tischgemeinschaft) oder höher (Free Flow) ausfallen.

3.2.5 Verwaltungskosten/Beschaffungsmanagement inklusive Vergabe

In der Verwaltung fallen Tätigkeiten für das Verpflegungsmanagement an. So müssen beispielsweise Räumlichkeiten bereitgestellt, renoviert und ausgestattet, Inventar gekauft und gewartet, Waren oder Dienstleistungen eingekauft werden. Auch ist die Qualität der Schulverpflegung festzusetzen und zu überprüfen. Die Schulträgerbefragung im Rahmen der KuPS-Studie hat ergeben, dass Schulträger häufig Tätigkeiten/Dienstleistungen an externe Essensanbieter übertragen. Der Arbeitsaufwand für die Organisation der Schulverpflegung unterscheidet sich je nach Bewirtschaftungssystem und nach Anzahl der Schulen pro Träger. Die Unterschiede ergeben sich durch …

a) … die Tätigkeiten, die spezifisch für die einzelnen Bewirtschaftungssysteme sind, und
b) … Synergieeffekte oder Mehraufwände, die sich bei einer höheren Schulanzahl ergeben.

Beschaffungsmanagement inklusive Vergabe

Bei der Beschaffung liegt der Hauptunterschied zwischen den Bewirtschaftungssystemen in der Organisation der Verpflegung.

Für den Einkauf der Lebensmittel in der *Eigenbewirtschaftung* liegen häufig Rahmenverträge mit Großhändlern vor, die Bestellung findet durchschnittlich 2 x pro Woche statt. Wenn ein Träger mehrere Schulen mit Eigenbewirtschaftung betreibt, dann haben die Schulen meist verschiedene Speisepläne und Essensanzahlen, sodass sich bei der Erstellung der Bestelllisten für die Lebensmittel wenig Synergien ergeben.

Die Vergabe der Verpflegungsdienstleistung bei *Kombination von Eigen- und Fremdbewirtschaftung* sowie *Fremdbewirtschaftung* findet bei den meisten Trägern alle vier Jahre neu statt. Manche Träger machen Sammelausschreibungen für mehrere oder alle Schulen gleichzeitig, andere Träger schreiben einzeln oder für eine Auswahl an Schulen gemeinsam aus. Bei der Ausschreibung mehrerer Schulen sind diese in Lose unterteilt, auf die die Essensanbieter sich bewerben können. Welches Ausschreibungsverfahren angewandt wird, hängt vom Gesamtauftragswert ab. Die Prozessschritte für die Ausschreibung bringen aber bei allen Verfahren einen hohen Arbeitsaufwand mit, der beim Zeitmanagement unbedingt einbezogen werden muss.

Qualitätsmanagement und Kommunikation

Beim Qualitätsmanagement liegt der Fokus aktuell auf den Eigen-Hygienekontrollen in der Produktions-, Regenerations- und Ausgabeküche sowie auf der Kommunikation mit den unterschiedlichen Akteuren bei Problemen. Die Kontrollen werden im Rahmen von HACCP durch das Küchen- und Ausgabepersonal durchgeführt. Abweichend davon wird der Träger in der Modellrechnung in der Verantwortung für die gesamte Qualitätssicherung gesehen und somit wird auch Arbeitsaufwand für die notwendige Kontrolle von Qualitätsanforderungen (z. B. Kontrolle der ernährungsphysiologischen und sensorischen Qualität der Speisen) angesetzt. In der Praxis wird die Verantwortung für diese Qualitätsbereiche zumeist bei Mensabeiräten und Essensanbietern gesehen.

Bestellung und Abrechnung

Bei der Bestellung und Abrechnung gibt es einige Träger, die diese Tätigkeiten an den Essensanbieter abgeben. Da dies nicht durchweg der Fall ist und die Abrechnung durch den Träger einen besseren Überblick über die Zahl der Essensteilnehmer und gewählten Speisen liefert, wird die Bestellung und Abrechnung für alle Schüler bei allen Bewirtschaftungssystemen dem Träger zugeordnet. Ein Zusatzaufwand entsteht teilweise bei mehreren Schulen, vor allem wenn Schulen mit einem hohen Anteil an Kindern mit BuT-Berechtigung vom Träger betreut werden.

Instandhaltung und Wartung

Für die Instandsetzung bzw. den Austausch von defekten Gegenständen und Geräten fallen Tätigkeiten beim Träger an.

Administration, Finanzmittel, Personalmanagement, Fortbildungen

Für Einstellung, Personalmanagement und -entwicklung entstehen in Abhängigkeit vom Bewirtschaftungssystem Aufgaben beim Träger. So ist der Arbeitsaufwand bei Eigenbewirtschaftung in diesem Bereich größer als bei Fremdbewirtschaftung.

Konkret wurden in den Modellrechnungen die in Tabelle 8 gelisteten Tätigkeiten berücksichtigt.

Tabelle 8: Tätigkeiten im Schulverpflegungsmanagement
X = zutreffend
/ = es besteht kein Bezug zwischen den beiden Themen

Tätigkeiten	Eigenbewirtschaftung	Kombinierte Bewirtschaftung	Fremdbewirtschaftung
Beschaffung inklusive Vergabe			
Koordination von Einkauf bzw. Bestellung von Lebensmitteln (z. B. Schaffung von Rahmenverträgen)	X		
Vergabe der Leistung an Essensanbieter		X (alle 3–4 Jahre/ Schule)	X (alle 3–4 Jahre/ Schule)
Beschaffung Küchen- und Speiseraumausstattung	X	X	X
Beauftragung Reinigungskräfte			
– für Produktionsküche	X		
– für Regenerationsküche	X	X	
– für Ausgabeküche	X	X	
– für Speiseraum	X	X	X
Beschaffung Reinigungsmittel	X	X	X

Tätigkeiten	Eigenbewirtschaftung	Kombinierte Bewirtschaftung	Fremdbewirtschaftung
Qualitätsmanagement und Kommunikation			
(Koordination von) Qualitätskontrollen	X	X	X
(Koordination von) Hygienekontrollen	alle Prozessstufen	ab Essensanlieferung	Beauftragung externer Kontrollen
Kommunikation	mit Schulleitung + Küchenleitung	mit Schulleitung + Essensanbieter	mit Schulleitung + Essensanbieter
Bestellung und Abrechnung der Mittagsmahlzeiten			
Bestellung und Abrechnung	X	X	X
BuT	X	X	X
Instandhaltung und Wartung			
Wartung/Instandsetzung von Gegenständen und Geräten	X	X	X
Administration, Personal und Fortbildungen			
Einstellung und Personalmanagement – Küchenpersonal Zubereitung – Regenerier-/Ausgabepersonal	 X X	 / X	 / /
Fortbildungen – Küchenpersonal Zubereitung – Regenerier-/Ausgabepersonal – Verwaltungspersonal	 X X X	 / X X	 / / X
Haushalt und Budget	X	X	X
Abrechnung von Strom, Wasser, Abwasser, Hausmüll	X	X	X
Mietzahlungen Schulküche und Speiseraum	X	X	X

Je nach Bewirtschaftungssystem und nach Anzahl und Größe der betreuten Schule ergeben sich die in Tabelle 9 dargestellten Arbeitsaufwände sowie Verwaltungskosten pro Mahlzeit. Um die Kosten für eine Mahlzeit zu berechnen, werden die jährlichen Arbeitsstunden pro Schule mit dem Verrechnungssatz von 48,53 €/Arbeitsstunde (Einstufung in E9b oder A9) bzw. 58,61 € (Einstufung in E10 oder A10) bewertet und durch die Anzahl an ausgegebenen Mahlzeiten dividiert. Berechnet wurde hier eine Schule mit 50 Mahlzeiten/Tag (9.500 Mahlzeiten pro Jahr bei 190 Betriebstagen) und eine Schule mit 200 Mahlzeiten/Tag (38.000 Mahlzeiten pro Jahr bei 190 Betriebstagen).

Tabelle 9: Verrechnung der Tätigkeiten des Trägers in Verwaltungskosten pro Mahlzeit (Träger mit einer Schule)

		Eigenbewirtschaftung	Kombinierte Bewirtschaftung	Fremdbewirtschaftung
50 Mahlzeiten/ Tag	Arbeitsstunden (jährlich)	180 h	144 h	132 h
	Arbeitskosten pro Schule in € (jährlich)	8.735,40 €	6.988,32 €	6.405,96 €
	Kosten pro Mahlzeit in €	**0,92 €**	**0,74 €**	**0,67 €**
200 Mahlzeiten/ Tag	Arbeitsstunden (jährlich)	252 h	192 h	168 h
	Arbeitskosten pro Schule in € (jährlich)	12.229,56 €	9.317,76 €	8.153,04 €
	Kosten pro Mahlzeit in €	**0,32 €**	**0,25 €**	**0,21 €**

KOSTENEINFLUSS:

Die Verwaltungskosten hängen sehr stark von den individuellen Rahmenbedingungen in den Schulen sowie innerhalb der Verwaltung ab. Dennoch gilt:

- → **Je höher** die Anzahl an Mahlzeiten, **desto geringer** die Verwaltungskosten pro Mahlzeit.
- → Mit zunehmender Anzahl an Mahlzeiten nähern sich die Verwaltungskosten für die drei Bewirtschaftungssysteme an.

3.3 Kosten- und Preisstrukturen in der Schulverpflegung

Es ist nicht möglich, sämtliche Kombinationsmöglichkeiten von Organisationsstrukturen und Anforderungen abzubilden, wie sie in der Realität möglicherweise angetroffen werden. Daher werden in der KuPS-Studie und damit auch nachfolgend ausgewählte Kombinationen als Beispielmodelle zugrunde gelegt.

3.3.1 Kostenstrukturen nach Verpflegungssystem

Im Folgenden wird dargestellt, welche Kosten durch die *Produktion, Anlieferung* (wenn erforderlich) und *Ausgabe* einer Mahlzeit entstehen, wobei je nach Verpflegungssystem die Kosten nach ihrem Entstehungsort (Essensanbieter bzw. Schule) aufgeschlüsselt werden. Es werden beim Essensanbieter die Selbstkosten des Essensanbieters angesetzt, außer bei der Anlieferung von Tiefkühlkost, um in der Folgeberechnung variabel den Einfluss des Bewirtschaftungssystems darstellen zu können. Für das System der Tiefkühlkost wurden die Kosten annäherungsweise auf Basis der Angaben eines Anbieters berechnet.

Kostenstruktur Mischküche

Bei dem Verpflegungssystem der **Mischküche** entstehen alle Kosten an einem Ort, nämlich: in der Schule. Die Investitionskosten sind durch lineare Abschreibungen berücksichtigt.

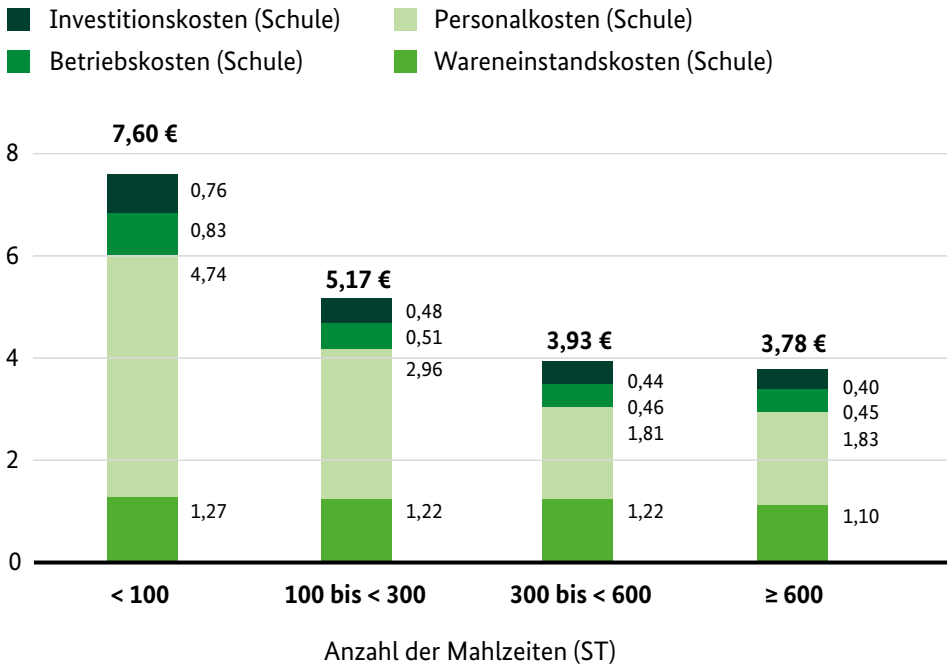
KOSTENZUSAMMENSETZUNG

pro Mahlzeit in dem Verpflegungssystem **Mischküche**
(Beispiel: 100 bis 300 Mahlzeiten in der Primarstufe):

	Wareneinstandskosten (WEK)	1,22 €
+	Personalkosten	2,96 €
+	Betriebskosten	0,51 €
+	Investitionskosten	0,48 €

Die Selbstkosten für eine Mahlzeit, die im Verpflegungssystem der Mischküche in der Schule produziert werden, liegen in der Primarstufe bei *unter 100 Mahlzeiten bei 7,60 €* und bei *über 600 Mahlzeiten bei 3,78 €* (siehe Abb. 4). Kostentreiber bei einer geringen Anzahl an Mahlzeiten sind vor allem die Personalkosten, die in Relation deutlich höher ausfallen. Ergänzend kommen hier höhere Betriebskosten zum Tragen, bedingt durch den Einkauf im Einzelhandel, und Kosten, die nicht pro Essen, sondern als Fixkosten entstehen und auf weniger Mahlzeiten umgelegt werden müssen, wie zum Beispiel die Grundgebühr des Mensabestellsystems.

Abbildung 4: Selbstkosten (Schule) pro Mahlzeit in der Mischküche, Primarstufe
Kosten in Euro pro Mahlzeit



Bei Anlieferung von **Kühlkost** und **Warmverpflegung** werden die Netto-Anbieterkosten aufgeführt, die in der Zentralküche und durch Anlieferung bei einem Essensanbieter, der **3.000 Mahlzeiten/Tag** produziert, entstehen.

Kostenstruktur der Anlieferung von Kühlkost

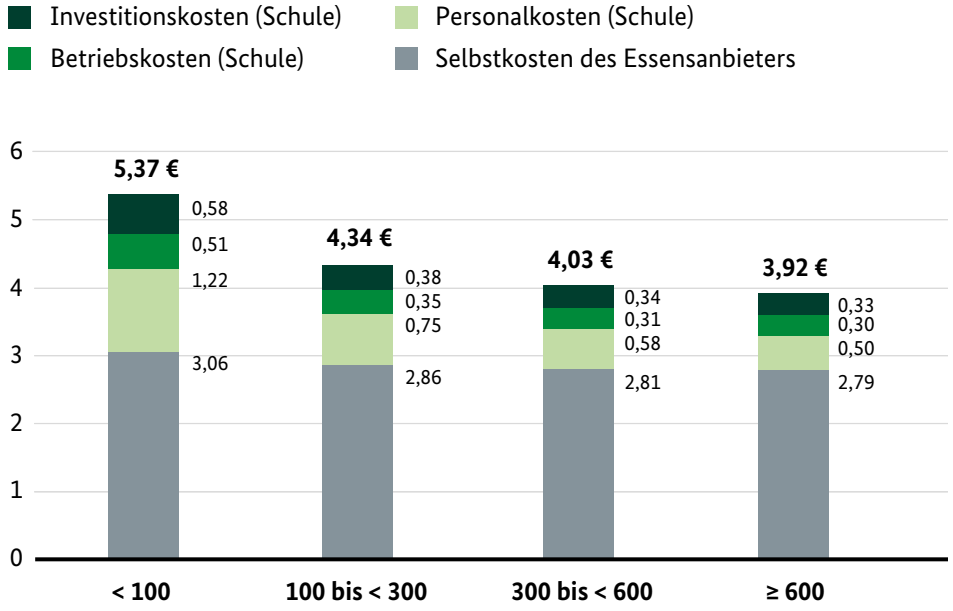
KOSTENZUSAMMENSETZUNG

pro Mahlzeit in dem Verpflegungssystem Anlieferung von **Kühlkost**
(Beispiel: 100 bis 300 Mahlzeiten in der Primarstufe):

	Selbstkosten des Essensanbieters	2,86 €
+	Personalkosten	0,75 €
+	Betriebskosten	0,35 €
+	Investitionskosten	0,38 €

Die Selbstkosten für eine Mahlzeit, die in die Schule gekühlt angeliefert, dort regeneriert und ausgegeben wird, betragen zwischen 5,37 € (bei unter 100 Mahlzeiten) und 3,92 € (bei mehr als 600 Mahlzeiten) (siehe Abb. 5).

Abbildung 5: Selbstkosten am Ort Schule pro Mahlzeit bei Anlieferung von Kühlkost, Primarstufe, inklusive Lieferung
Kosten in Euro pro Mahlzeit



Kostenstruktur Anlieferung von Warmverpflegung

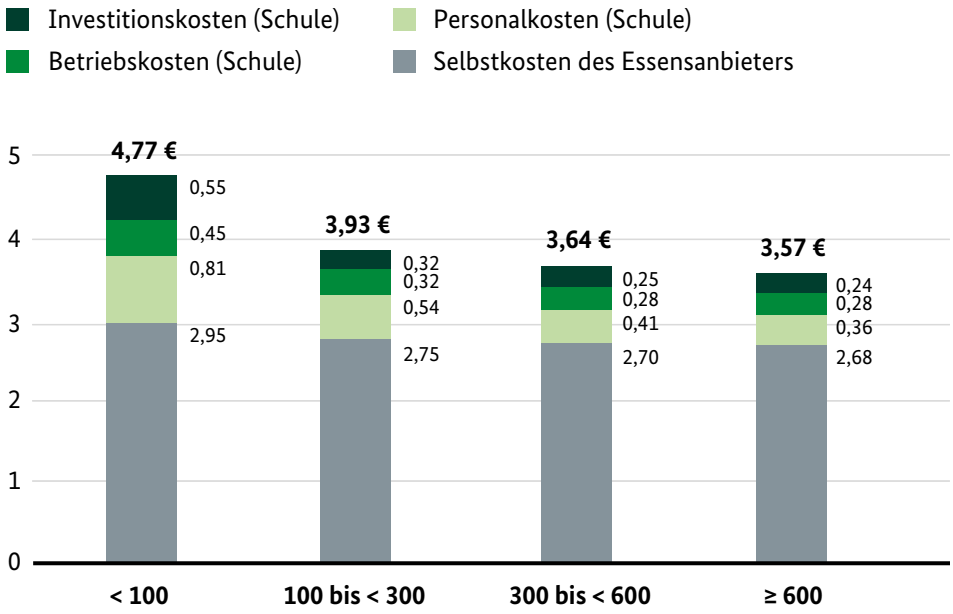
KOSTENZUSAMMENSETZUNG

bei Anlieferung von **Warmverpflegung**
(100 bis 300 Mahlzeiten in der Primarstufe):

	Selbstkosten des Essensanbieters	2,75 €
+	Personalkosten	0,54 €
+	Betriebskosten	0,32 €
+	Investitionskosten	0,32 €

Die Selbstkosten für eine Mahlzeit, die warm in die Schule geliefert und dort ausgegeben wird, liegen in der Primarstufe zwischen *4,77 €* (bei unter 100 Mahlzeiten) und *3,57 €* (bei über 600 Mahlzeiten) (siehe Abb. 6).

Abbildung 6: Selbstkosten am Ort Schule pro Mahlzeit bei Anlieferung von Warmverpflegung, Primarstufe
Kosten in Euro pro Mahlzeit



Kostenstruktur Anlieferung von Tiefkühlkost

Bei der Anlieferung von **Tiefkühlkost** können die Selbstkosten des Essensanbieters nicht ermittelt werden, sodass hier der kalkulatorische Preis des Essensanbieters angesetzt wird. Zusätzlich fallen in der Schule Wareneinstandskosten an, wenn Salate, Rohkost, Desserts und Obst im Lieferumfang nicht enthalten sind. Auch Soßen und Dips wie Ketchup oder Kräuterquark sind nicht mit eingerechnet. Diese Kosten entstehen dann zusätzlich in der Schule.

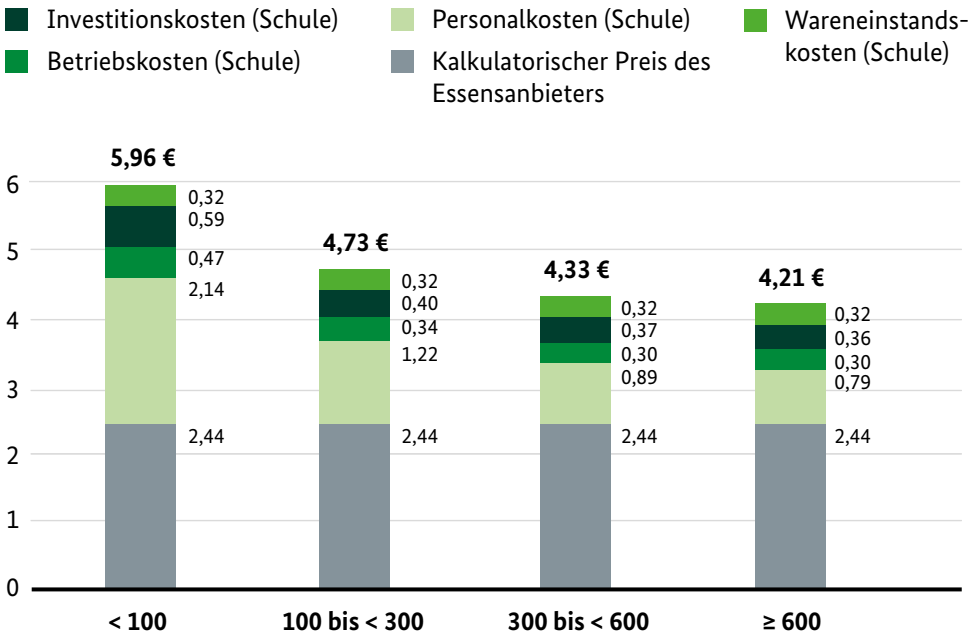
KOSTENZUSAMMENSETZUNG

in dem Verpflegungssystem Anlieferung von **Tiefkühlkost**
(Beispiel: 100 bis 300 Mahlzeiten in der Primarstufe):

	Kalkulatorischer Preis des Essensanbieters	2,44 €
+	Wareneinstandskosten (WEK) Schule	0,32 €
+	Personalkosten	1,22 €
+	Betriebskosten	0,34 €
+	Investitionskosten	0,40 €

Die Selbstkosten für eine Mahlzeit, die in der Schule tiefgekühlt angeliefert, dort regeneriert, durch Menükomponenten ergänzt und ausgegeben wird, beträgt zwischen *5,96 €* (bei unter 100 Mahlzeiten) und *4,21 €* (bei mehr als 600 Mahlzeiten) in der Primarstufe (siehe Abb. 7).

Abbildung 7: Selbstkosten am Ort Schule pro Mahlzeit bei einer Verpflegung mit Tiefkühlkost, Primarstufe
Kosten in Euro pro Mahlzeit

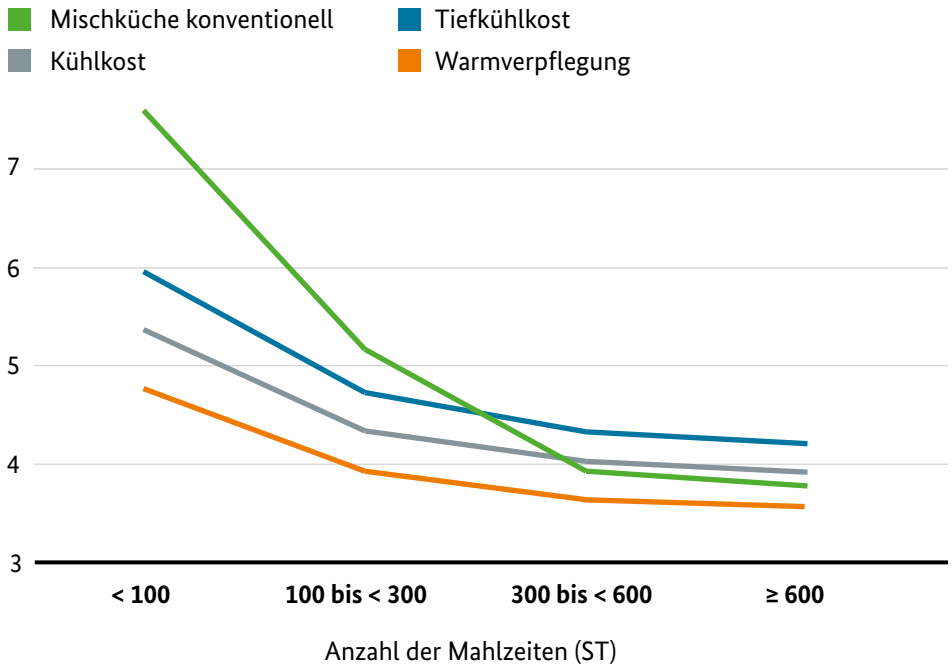


Vergleich der Selbstkosten nach Verpflegungssystem

Die Betrachtung der Selbstkosten nach Verpflegungssystem zeigt: Die Kosten pro Mahlzeit sinken mit zunehmender Zahl der Essensteilnehmer. Eine kleine Anzahl an Essensteilnehmern führt zu besonders hohen Kosten pro Mahlzeit (siehe Abb. 8). In der Schule werden Kapazitäten (Personal, Küchenausstattung, Speiseraumausstattung usw.) für eine bestimmte Zahl an Essensteilnehmern bereitgestellt. Diese verursachen sogenannte Fixkosten (das heißt, ihre Höhe ist bis zur jeweiligen Kapazitätsgrenze leistungsmengenunabhängig). Eine geringe Anzahl an Essensteilnehmern bedeutet eine entsprechend ungünstige Kapazitätsauslastung. Je besser die bereitgestellten Kapazitäten ausgelastet werden können, umso geringer sind die Kosten pro Mahlzeit und umso kosteneffizienter kann gearbeitet werden (sogenannte Fixkostendegression). Dieser Effekt kommt in besonderem Maße bei der Mischküche zum Tragen.

Entsprechend wichtig ist es, die Auslastung einer Schulmensa durch hohe Teilnehmerquoten und entsprechende Maßnahmen zur Akzeptanzsteigerung (z. B. Qualitätsverbesserung, Preisreduktion, Marketing) zu erhöhen und gegebenenfalls über Verbünde nachzudenken.

Abbildung 8: Vergleich der Selbstkosten am Ort Schule nach Verpflegungssystem und Anzahl an ausgegebenen Mahlzeiten/Tag, ohne Verwaltungskosten (Primarstufe)
Kosten in Euro pro Mahlzeit



3.3.2 Preisstrukturen nach Bewirtschaftungssystem

In diesem Kapitel werden alle Kosten für ein Mittagessen betrachtet inklusive der Verwaltungskosten, die für die Organisation der Schulverpflegung beim Träger entstehen, und es wird darauf eingegangen, wie hoch die Verkaufspreise kalkuliert werden müssten, wenn die Selbstkosten (Gesamtkosten/Anzahl Mahlzeiten) gedeckt werden sollen (= sogenannter kalkulatorischer Preis aus Sicht des Trägers). Hierbei wird nicht berücksichtigt, welche Anteile die Eltern bezahlen müssen (also wie hoch der Verkaufspreis sein soll). Die berechneten kalkulatorischen Preise beinhalten alle zuvor beschriebenen Kostenanteile für eine konventionelle Verpflegung. Die Baukosten sind nicht inkludiert.

Die kalkulatorischen Preise für die verschiedenen Bewirtschaftungssysteme werden *beispielhaft für einen Träger von zwei Grundschulen mit 200 Mahlzeiten/Tag*[5] dargestellt. Abbildung 9 bis Abbildung 11 geben einen Überblick über die Zusammensetzung des kalkulatorischen Preises in Abhängigkeit vom Bewirtschaftungssystem und den Anforderungen an die Qualität (konventionell, Bio-Anteil und/oder DGE-Qualitätsstandard, vermehrt Convenience) für diesen Modellträger. Je nach Bewirtschaftungs- und Verpflegungssystem sowie Leistungsumfang liegen die kalkulatorischen Preise zwischen *5,03 €* (Warmverpflegung, Kombination von Eigen- und Fremdbewirtschaftung, kein Bio) und *6,59 €* (Mischküche, Eigenbewirtschaftung, 100 % Bio).

Bei Eigenbewirtschaftung werden auf die Selbstkosten kein Gewinn und keine Umsatzsteuer aufgeschlagen, während bei der kombinierten Bewirtschaftung und der Fremdbewirtschaftung auf die vergebenen Leistungen 19 % Umsatzsteuer und 8 % Gewinn kalkuliert sind.

5 45 % der befragten Schulträger betreuen 1–5 Schulen mit im Durchschnitt täglich 111 Mahlzeiten.

Abbildung 9: Kalkulatorischer Preis einer Mahlzeit bei Eigenbewirtschaftung und Mischküche in Abhängigkeit von Leistungsanforderungen (Primarstufe, 200 Mahlzeiten pro Tag)
Kosten in Euro pro Mahlzeit

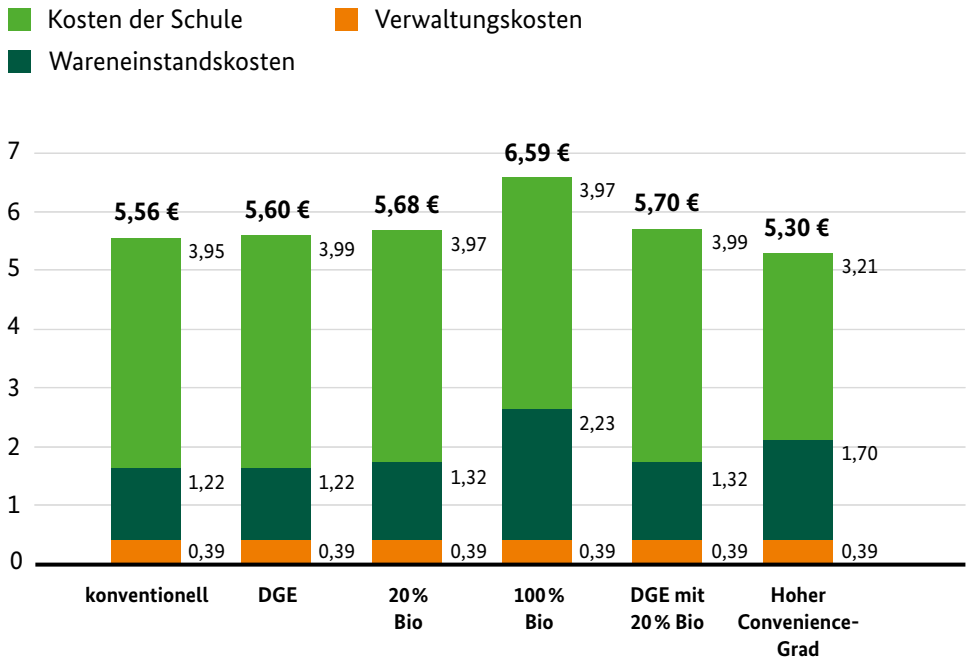


Abbildung 10: Kalkulatorischer Preis einer Mahlzeit bei Kombination von Eigen- und Fremdbewirtschaftung in den Verpflegungssystemen Warmverpflegung, Kühl- und Tiefkühlkost in Abhängigkeit von Leistungsanforderungen (Primarstufe, 200 Mahlzeiten pro Tag)
Kosten in Euro pro Mahlzeit

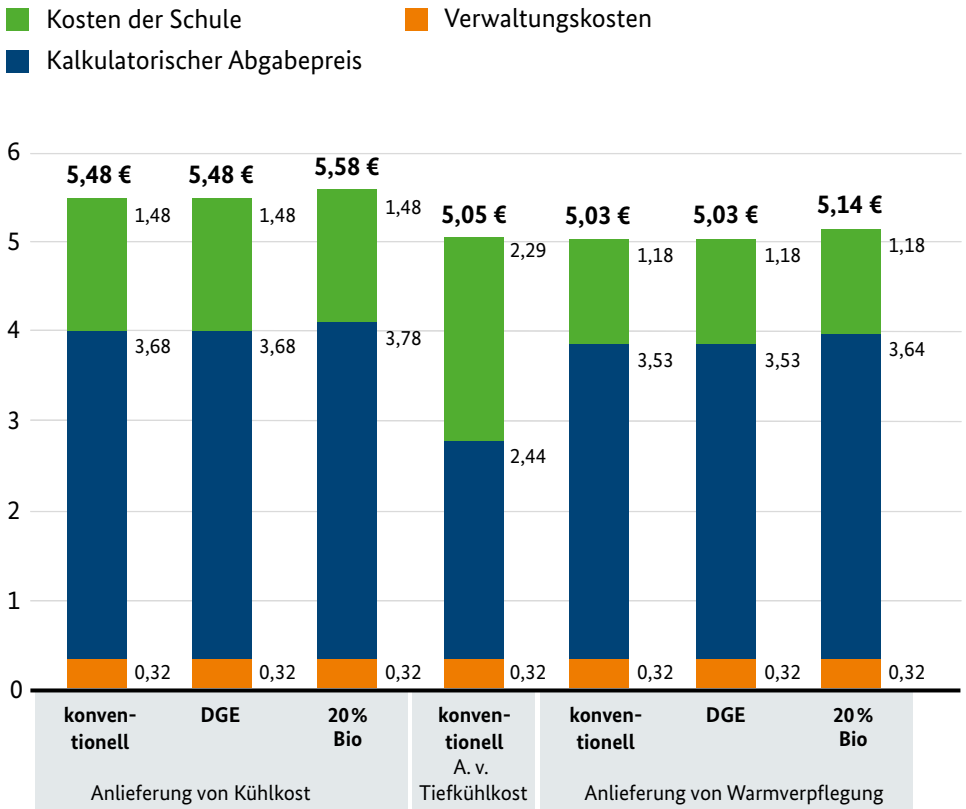
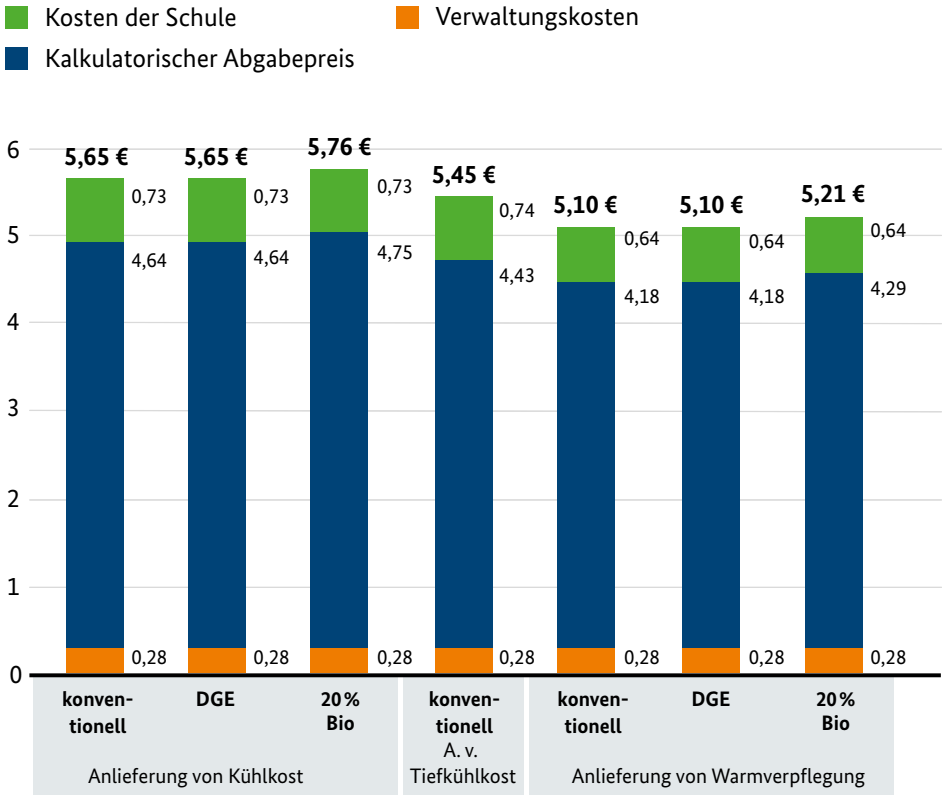


Abbildung 11: Kalkulatorischer Preis einer Mahlzeit bei Fremdbewirtschaftung in den Verpflegungssystemen Warmverpflegung, Kühl- und Tiefkühlkost in Abhängigkeit von Leistungsanforderungen (Primarstufe, 200 Mahlzeiten pro Tag)
Kosten in Euro pro Mahlzeit



Wird der DGE-Qualitätsstandard umgesetzt, ohne dass eine Zertifizierung erfolgt, so führt dies innerhalb eines Verpflegungssystems mit Anlieferung der Mittagsmahlzeiten dazu, dass weniger als 0,01 € höhere Kosten verursacht werden.

Die Modelle im Rahmen der KuPS-Studie wurden unter optimalen Rahmenbedingungen (qualifiziertes Personal und Qualitätsmanagement) kalkuliert. Hat ein Betrieb bisher noch kein Qualitätsmanagement etabliert, verursacht die Umsetzung des DGE-Qualitätsstandards höhere Kosten.

4

Kostenübernahme und -entwicklung

4.1 Elternbeiträge/Eigenanteilsverhältnis der Kommune an den Kosten der Mittagsverpflegung

Je nach Bewirtschaftungssystem bzw. Umfang der beauftragten Leistung werden die in den Abbildungen 9 bis 11 dargestellten kalkulatorischen Preise bzw. Anteile des kalkulatorischen Preises einem Kostenträger zugeordnet und in der Kalkulation des Verkaufspreises, den die Schüler zahlen, berücksichtigt. So fallen die Kosten für das Ausgabepersonal bei der Kombination von Eigen- und Fremdbewirtschaftung beim Schul- bzw. Sachaufwandsträger an, während diese Kosten bei der Fremdbewirtschaftung beim Anbieter der Schulverpflegung entstehen.

Die Ergebnisse der KuPS-Schulträgerbefragung verdeutlichen, dass bei der Kalkulation des Verkaufspreises häufig nicht alle Kosten berücksichtigt werden können. So werden von mehr als der Hälfte der Träger die Betriebskosten übernommen, das Ausgabepersonal über die Kommune gestellt und keine Miete/Pacht erhoben. Das Mobiliar für den Speiseraum wird bei 95 % der Träger gestellt. Darüber hinaus zahlt ein Viertel der Kommunen ergänzend zu dem indirekten auch einen direkten Zuschuss. Die Verwaltungskosten der Schul- und Sachaufwandsträger werden ebenfalls häufig nicht in die Preiskalkulation einbezogen.

Dies verdeutlicht auch der Vergleich der Verkaufspreise, die die Träger genannt haben, und der berechneten kalkulatorischen Preise für eine konventionelle Mahlzeit an einer Grundschule, in der 200 Mahlzeiten pro Tag ausgegeben werden. Er zeigt, dass der durchschnittliche Verkaufspreis nicht alle Kosten deckt, die im Rahmen der vorliegenden Modellrechnung betrachtet wurden (siehe Tabelle 10). In einigen Modellen übersteigen die kalkulatorischen Preise den Verkaufspreis um das Doppelte (kleine Mischküche).

Tabelle 10: Vergleich des durchschnittlichen Verkaufspreises und der kalkulierten Preise nach Bewirtschaftungssystem am Beispiel Primarstufe

	Bundesweiter **Ø Verkaufspreis** (Ergebnis Trägerbefragung)	**Berechneter Preis** (200 Mahlzeiten pro Tag)	**Differenz in %**	**Differenz absolut**
Eigenbewirtschaftung mit Mischküche	3,19 €	5,57 €	43 %	2,38 €
Kombination aus Eigen- und Fremdbewirtschaftung mit Warmverpflegung	3,31 €	5,03 €	34 %	1,72 €
Fremdbewirtschaftung mit Warmverpflegung	3,15 €	5,10 €	38 %	1,95 €

Die Ergebnisse zeigen zusammenfassend, dass bei Erfüllung einer Mindestqualität für Schulverpflegung (analog den Bedingungen in der Modellkostenrechnung: Fachpersonal, geringer Convenience-Grad, Qualitätssicherung) die kalkulatorischen Preise die üblichen (gesetzten) Verkaufspreise immer übersteigen und Schulträger einen Teil der Kosten über Zuschüsse zur Schulverpflegung tragen. Aus der Literatur ist bekannt, dass viele Eltern die Kosten der Schulverpflegung unterschätzen und nicht selten nur die Wareneinstandskosten wahrnehmen. Dies ist unter anderem darin begründet, dass die kompletten Kosten vielfach beim Schulträger (noch) nicht erhoben und nur selten ausgewiesen werden.

TIPP FÜR IHRE PREISKALKULATION:

→ Der Verkaufspreis ist ein gesetzter und oft auch in der Höhe gedeckelter Preis, da Schulverpflegung eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe darstellt und Eltern finanziell nicht überfordert werden sollen. Daher sollten auch Sie berücksichtigen, was Ihre Eltern bereit sind zu zahlen bzw. zahlen können. Um eine Preisakzeptanz zu schaffen, ist es sinnvoll, die Kalkulation transparent zu machen und auch darzulegen, was zum Beispiel das Angebot von Bio-Lebensmitteln kostet.

4.2 Kosten- und Preisentwicklung

Personalkosten steigen durch Anpassung von Tarifverträgen und Mindestlohnfestsetzungen, Lebensmittelpreise steigen mit der Inflation und Betriebskosten steigen durch höhere Energie-, Wasser- und Abwasser- oder Entsorgungskosten. Dies hat einen Einfluss auf die kalkulatorischen Preise der Mittagsmahlzeit. Es wurden in der KuPS-Studie Daten für die letzten zehn Jahre ermittelt, um auf Basis der mittleren Preisentwicklung je Kostenart eine Prognose für die zukünftige Entwicklung des kalkulatorischen Preises aufzuzeigen.

Werden die erfassten mittleren Preis- bzw. Tarifentwicklungen gesamthaft betrachtet und entsprechend ihrem prozentualen Anteil an den Kosten gewichtet, so ergibt sich abhängig vom Bewirtschaftungs- und Verpflegungssystem eine zu erwartende Kostensteigerung pro Jahr von 1,6 % bis 2,2 %.

TIPPS FÜR IHRE PREISVERHANDLUNGEN UND -KALKULATION:

- Berücksichtigen Sie die zu erwartende Kostenentwicklung in Ihrer Preiskalkulation.
- Die Essensanbieter berichten von einem wachsenden Kostendruck, der sie vermehrt aus dem Markt aussteigen lässt. Verkaufspreise werden häufig von Städten und Kommunen gesetzt und Qualitäten von den Essensanbietern erwartet, die für den Abgabepreis nicht wirtschaftlich zu realisieren sind. Dieser Druck erhöht sich durch den Anstieg von Personal- und Lebensmittelkosten. Basierend auf dieser Tatsache ist es nicht sinnvoll, einen starren Abgabe- oder Verkaufspreis für eine Mittagsmahlzeit in der Schulverpflegung als Orientierung zu setzen. Es ist sinnvoll, einen Gleitpreis zu vereinbaren, der von vornherein eine Preissteigerung mit einem entsprechenden Index berücksichtigt.
- Da der Verkaufspreis ein gesetzter Preis ist, muss jeder Schul- und Sachaufwandsträger für sich entscheiden, ob es sinnvoll ist, die jährliche Kostensteigerung auf den Verkaufspreis umzulegen.

5

Die wichtigsten Aspekte zum Kostenmanagement auf einen Blick

Im Folgenden sind die wichtigsten Aspekte zum Kostenmanagement zusammengefasst:

- Ausschlaggebend für die Höhe der Kosten für die Schulverpflegung sind neben den Rahmenbedingungen und dem Verpflegungs- und Bewirtschaftungssystem die Qualitätsanforderungen, die möglichst in einem partizipativen Prozess vom Träger festgelegt werden.
- Bei steigender Zahl an Schulen im Zuständigkeitsbereich bleiben die Verwaltungskosten pro Mittagsmahlzeit relativ konstant. Um Synergien zu nutzen, sollte die Kommunikation und Vernetzung mit allen Beteiligten verbessert werden.
- Je mehr Tischgäste, desto geringer die Kosten pro Mahlzeit – das gilt für alle Verpflegungssysteme.
- Erhöhen Sie Essenszahlen durch
  - eine qualitativ hochwertige Verpflegung
  - ein attraktives Angebot, auch für die Zwischenverpflegung
  - Erhöhung der Subventionen/Reduktion des Verkaufspreises
  - Marketing
  - Transparenz der Kosten gegenüber allen Beteiligten; dies fördert die Wertschätzung und die Akzeptanz, vor allem bei Eltern und Schülern
- Professionalisierung des Qualitäts- und Beschaffungsmanagements beinhaltet beispielsweise die Überprüfung der Speisepläne mit Blick auf die Umsetzung eines ausgewogenen Verpflegungsangebotes, Überprüfung von Portionsgrößen und Lieferkonditionen (Einkaufsverbünde, Rabatte, Sonderkonditionen), Professionalisierung der Mitarbeiter durch Schulungen des Trägers (v. a. im Vergabe- und Qualitätsmanagement), aber auch des Essensanbieters.
- Bei Eigen- versus Fremdbewirtschaftung: Es kommt auf die gute Umsetzung eines Systems an. Somit ist Fremdbewirtschaftung wirtschaftlich gesehen nicht prinzipiell vorteilhaft und Kommunen können mit Eigenbewirtschaftung Akzente setzen und gewünschte Qualitäten sichern.
- Bei der Wahl des Verpflegungssystems gilt ebenfalls: Die Umsetzung vor Ort beeinflusst entscheidend die Qualität der Verpflegung. Das Verpflegungssystem Mischküche kann ab 300 Mahlzeiten im Punkt Kosteneffizienz mit der Warmverpflegung und der Kühlkost konkurrieren und ermöglicht dann Qualitätsvorteile und mehr Flexibilität.
- Ohne Subventionen geht es nicht. Die Rahmenbedingungen für Schulverpflegung sollten aktiv vom Träger gestaltet werden, indem Anforderungen/Kriterien an die Qualität der Schulverpflegung (Angebotsform, Leistungsspektrum) definiert und transparent gemacht werden.
- Alle Beteiligten (Schulträger, Essensanbieter, Schulleitung, Pädagogen, Schüler, Eltern) sollten in den Prozess eingebunden werden (Partizipation, runder Tisch).
- Die Schulverpflegung für den Essensanbieter sollte wirtschaftlich machbar gestaltet werden, das heißt, bei Vergabe ist auf faire und realistische Abgabepreise zu achten. Die Werte aus der KuPS-Modellrechnung geben dabei Orientierung.

Die Heterogenität in der Schulverpflegung ermöglicht keine Einheitslösung. In diesem Sinne sind die in der Broschüre dargelegten Werte als Orientierungswerte zu verstehen. Eine individuelle Kostenkalkulation und individuelle Kalkulation des Abgabepreises sind sinnvoll, genauso wie eine ständige Kostenkontrolle und gegebenenfalls Nachbesserungen.

Anhang

Glossar

Abgabepreis
Preis, den die Schul- oder Sachaufwandsträger an Essensanbieter zahlen

Betriebskosten
Kosten für Energie, Abfallentsorgung, Wasser, Abwasser, Reinigungskosten, Betriebsmittel, Wartung und Instandhaltung von Ausstattung und Räumen

Bewirtschaftungssystem
Form der wirtschaftlichen Organisation eines Betriebs

BuT
Bildungs- und Teilhabepaket

Cafeteria Line
Ausgabesystem, gekennzeichnet durch eine durchgehende Ausgabetheke. Die Schüler gehen an der Theke entlang, vorbei am gesamten Verpflegungsangebot.

Cook & Chill-System
Siehe Kühlkostsystem

DEHOGA
Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e. V.

Essensanbieter
Mit der Verpflegung beauftragtes externes Unternehmen (Produktion, Anlieferung, evtl. Ausgabe)

Free Flow
Ausgabesystem, wo Schüler verschiedene Verpflegungsinseln separat ansteuern können. Sie durchlaufen nicht das gesamte Verpflegungsangebot.

Investitionskosten
Kosten für die Ausstattung des Zubereitungs-, Ausgabe- und Verzehrbereichs

Kalkulatorischer Preis
Summe aller durch den Leistungsprozess entstandenen Kosten inklusive Gewinn und Umsatzsteuer aus Sicht des Schul- und Sachaufwandsträgers

Kapazitätsauslastung
Ergibt sich, indem die tatsächliche Produktionsmenge durch die bei maximaler Auslastung erreichbare Produktionsmenge (= Kapazitätsgrenze) dividiert wird.

Kapazitätsgrenze
Maximales Leistungsvermögen einer (Zentral-)Küche. Es wird dann überschritten, wenn zum Beispiel die Kapazität einer Küche oder Ausgabeküche nicht mehr ausreicht, um die gewünschte Menge Essen zu produzieren und/oder auszugeben.

Kühlkostsystem
Auch Cook & Chill-System genannt. Die Speisen werden von einem Anbieter zubereitet, schnell heruntergekühlt und kühl gelagert und am Ausgabeort vor dem Verzehr regeneriert.

Mischküche
Die Speisen werden vor Ort mit frischen Lebensmitteln und Produkten mit unterschiedlich hohem Convenience-Grad zubereitet.

NGG
Gewerkschaft Nahrung Genuss Gaststätten

Relaisküche
Bei der Versorgung über Relaisküchen ist die Speisenproduktion in einer Zentralküche konzentriert. Nach der Vor- und Zubereitung von Speisen in der Zentralküche werden diese warm oder gekühlt in die Relaisküche der jeweiligen Ausgabestellen transportiert. Dort werden die Gerichte endzubereitet bzw. die vorbereiteten Speisenkomponenten gegart. Hierzu sind in der Relaisküche nur wenige Großküchengeräte wie ein Heißluftdämpfer oder eine Spülmaschine enthalten.

Selbstkosten
Summe aller durch den Leistungsprozess entstandenen Kosten

Selbstkosten des Anbieters
Summe aller Kosten beim Essensanbieter vor Aufschlag von Umsatzsteuer und Gewinn

Tiefkühlkostsystem
Die Speisen werden von einem Anbieter zubereitet, schockgefrostet und tiefgekühlt gelagert und am Ausgabeort vor dem Verzehr regeneriert.

Tischgemeinschaft
Ausgabesystem, wo Speisen in Schüsseln oder auf Platten auf dem Tisch bereitstehen

Verkaufspreis
Festgelegter Preis, den die Eltern bzw. Schüler für ein Mittagessen in der Schule zahlen

Verpflegungsbetrieb
Für die Verpflegung zuständiger Betrieb (Produktion, Anlieferung, evtl. Ausgabe) – kann ein Eigen- oder ein Fremdbetrieb sein

Verpflegungssystem
Der Begriff Verpflegungssystem bezeichnet die Art und Weise der Herstellung und Anlieferung von Speisen

Verwaltungskosten
Kosten, die beim Schul- oder Sachaufwandsträger für die Organisation/Verwaltung von Schulverpflegung anfallen

Wareneinstandskosten (WEK)
Kosten, die für die Beschaffung der Waren anfallen

Warmverpflegung
Die Speisen werden von einem Anbieter zubereitet, warm transportiert und am Ort des Verzehrs direkt ausgegeben.

Weiterführende Literatur

Internet:

Aktion „Schule + Essen = Note 1“ der Deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE e.V.)
→ *https://www.schuleplusessen.de > Fachinformationen > Für die Gemeinschaftsverpflegung*

Nationales Qualitätszentrum für Ernährung in Kita und Schule (NQZ)
Übersicht rechtliche Rahmenbedingungen in Schulen und der Verpflegung
→ www.nqz.de > Schule > Qualitätsmanagement > Qualitätssicherung

Eine Übersicht über die Medien aller Vernetzungsstellen Schulverpflegung
→ www.nqz.de > Service > Arbeitshilfen

Weitere Informationsangebote der Vernetzungsstellen Schulverpflegung

Landeszentrum Baden-Württemberg:
→ *www.landeszentrum-bw.de*

Vernetzungsstelle Kita- und Schulverpflegung Bayern:
→ *www.schulverpflegung.bayern.de*

Vernetzungsstelle Kita- und Schulverpflegung Berlin:
→ *www.vernetzungsstelle-berlin.de*

Vernetzungsstelle Kita- und Schulverpflegung Brandenburg:
→ *https://vernetzungsstelle-brandenburg.de*

Vernetzungsstelle Schulverpflegung Bremen:
→ *https://vernetzungsstelle-bremen.1bin.de*

Vernetzungsstelle Schulverpflegung Hamburg:
→ *www.hag-vernetzungsstelle.de/*

Vernetzungsstelle Schulverpflegung Hessen:
→ *https://lehrkraefteakademie.hessen.de/service/vernetzungsstelle-schulverpflegung*

Vernetzungsstelle Kita- und Schulverpflegung Mecklenburg-Vorpommern:
→ *www.dgevesch-mv.de/*

Vernetzungsstelle Schulverpflegung Niedersachsen:
→ *www.dgevesch-ni.de*

Vernetzungsstelle Kita- und Schulverpflegung Nordrhein-Westfalen:
→ *www.kita-schulverpflegung.nrw*

Vernetzungsstelle Kita- und Schulverpflegung Rheinland-Pfalz:
→ *www.schulverpflegung.rlp.de*

Vernetzungsstelle Kita- und Schulverpflegung Saarland:
→ *www.vernetzungsstelle-saarland.de*

Vernetzungsstelle Kita- und Schulverpflegung Sachsen:
→ *www.vernetzungsstelle-sachsen.de*

Vernetzungsstelle Kita- und Schulverpflegung Sachsen-Anhalt:
→ *www.kita-und-schulverpflegung.de*

Vernetzungsstelle Kita- und Schulverpflegung Schleswig-Holstein:
→ *www.dgevesch-sh.de*

Vernetzungsstelle Kita- und Schulverpflegung Thüringen:
→ *www.schulverpflegung-thueringen.de*

Verband der Küchenfachplaner
→ *www.vdfnet.de*

Informationskampagne „Bio kann jeder“
→ *www.oekolandbau.de > Außer-Haus-Verpflegung > Bildung und Beratung > Bio kann jeder*

Publikationen:

DGE (Hrsg.) (2019): Abschlussbericht. DGE-Studie zu Kosten- und Preisstrukturen in der Schulverpflegung (KuPS). Bonn.

DGE (Hrsg.) (2015): DGE-Qualitätsstandard für die Schulverpflegung. 4. Auflage, 2. korrigierter Nachdruck. Bonn.

DGE (Hrsg.) (2014): DGE-Praxiswissen: Vollwertige Schulverpflegung – Bewirtschaftungsformen und Verpflegungssysteme. Bonn.

BMEL (Hrsg.) (2014): Praxiswissen – Vernetzungsstellen Schulverpflegung: Verpflegungskonzepte in Schulen. Grundlagen und Planungseckdaten für die Küchenplanung. Ein Handlungsleitfaden. 1. Auflage. Berlin.

BMEL (Hrsg.) (2014): Praxiswissen – Vernetzungsstellen Schulverpflegung: Ausschreibung & Leistungsbeschreibung. Ein Handlungsleitfaden. 2., überarbeitete Auflage. Berlin.

BMEL (Hrsg.) (2014): Praxiswissen – Vernetzungsstellen Schulverpflegung: In fünf Schritten zum Erfolg – Schulverpflegung leicht gemacht. Ein Handlungsleitfaden. 1. Auflage. Berlin.

BMEL (Hrsg.) (2013): Praxiswissen – Vernetzungsstellen Schulverpflegung: Schulinterne Qualitätssicherung der Mittagsverpflegung. Eine Arbeitshilfe. 2., überarbeitete Auflage. Berlin

Arens-Azevedo, U./Holle, M./Joh, H. (2016): HACCP. Arbeitsbuch zur Lebensmittelsicherheit in Gastronomie und Gemeinschaftsverpflegung. 9. Auflage, Matthaes Verlag, Stuttgart.

Autorinnen und Autor

Dr. Ernestine Tecklenburg
Lara Belke
Stephanie Klein
Prof. Ulrike Arens-Azevêdo
Prof. Dr. Heike Papenheim-Tockhorn
Prof. Dr. Achim Spiller

Gefördert durch das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages.

HERAUSGEBER
Bundesministerium für Ernährung
und Landwirtschaft (BMEL)
Referat 212
Rochusstraße 1
53123 Bonn

STAND
August 2019

GESTALTUNG
neues handeln AG

TEXT
Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V.
(DGE)

DRUCK
MKL Druck GmbH & Co. KG
48346 Ostbevern

BILDNACHWEIS
Bundesregierung/Steffen Kugler

Diese Broschüre wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des BMEL kostenlos herausgegeben. Sie darf nicht im Rahmen von Wahlwerbung politischer Parteien oder Gruppen eingesetzt werden.

Weitere Informationen unter
www.bmel.de

Studie zu Kosten- und Preisstrukturen in der Schulverpflegung (KuPS)

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Ernährung
und Landwirtschaft

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Durchgeführt von:

Deutsche Gesellschaft
für Ernährung e. V.