



Nachhaltigkeitsbericht 2017

**VAPIANO**<sup>®</sup>  
PASTA | PIZZA | BAR

Chi va piano,  
va sano  
e va lontano

# Inhaltsverzeichnis

---

Vorwort des  
Aufsichtsrats-  
vorsitzenden  
S. 6

Vorwort des  
Vorstands-  
vorsitzenden  
S. 8

Editorische  
Notiz  
 S. 10

Geschäfts-  
modell  
 S. 14

## 1. Produkt- und Gästebelange



- 1.1 Lebensmittelsicherheit und -qualität S.21
  - 1.1.1 Qualitäts- und Produktsicherheitsmanagement im Restaurant S.22
  - 1.1.2 Qualitäts- und Produktsicherheitsmanagement in der Beschaffung S.26
- 1.2 Bewusste Ernährung S.30
- 1.3 Zufriedene Gäste S.34

## 2. Compliance Management und Antikorruption



- 2.1 Compliance bei der Vapiano SE und ihren Landesgesellschaften S.43
- 2.2 Compliance bei Franchisenehmern S.44
- 2.3 Compliance in der Lieferkette S.46

## 3. Arbeitnehmer- belange



- 3.1 Vielfalt, Chancengleichheit und fairer Lohn S.51
- 3.2 Aus- und Weiterbildung S.54
- 3.3 Mitarbeiterzufriedenheit S.58
- 3.4 Arbeits- und Gesundheitsschutz S.62
  - 3.4.1 Schwerpunkt Unfallvermeidung S.64
  - 3.4.2 Schutz vor Überlastung S.66

## 4. Umwelt- belange



- 4.1 Ökologische Verpackungen S.71
- 4.2 Abfallmanagement S.73
- 4.3 Energiemanagement an den Standorten S.76

# Vorwort des Aufsichtsrats- vorsitzenden



Dr.  
Thomas  
Tochtermann

Liebe Leserinnen und Leser,

der Markenname Vapiano steht für Lockerheit und Gelassenheit ebenso wie für klar definierte Grundsätze. Einer von ihnen lautet: Ein ständiges in Frage stellen des Status Quo sichert unseren langfristigen Erfolg. Mit dem vorliegenden nichtfinanziellen Bericht tun wir genau dies: Wir beleuchten die wesentlichen Dimensionen unserer gesellschaftlichen Verantwortung und fragen uns, wie gut wir die damit verbundenen Ansprüche als eine der führenden europäischen Restaurantketten im Segment „Fast Casual Dining“ erfüllen.

Grundlage des Berichts ist die neue gesetzliche Auflage, die Öffentlichkeit über wesentliche nichtfinanzielle Auswirkungen unserer Unternehmenstätigkeit im Geschäftsjahr 2017 zu informieren. Gleichzeitig sehen wir die Berichterstattung als Gelegenheit, unsere internen Dialoge zu nichtfinanziellen Themen zu schärfen und – basierend auf einer informativen, akkuraten Darstellung der Risiken und Chancen unserer Geschäftstätigkeit – Schwerpunkte zu setzen für Produkt- und Gästebelange, Compliance und Antikorruption sowie Mitarbeiter- und Umweltthemen.

Um die vielfältigen, hierfür in Frage kommenden Inhalte zu priorisieren, untersuchten wir diese unter dem Gesichtspunkt der Wesentlichkeit. Wir prüften, inwieweit sie relevant für unsere Marke sind und ob sie einen substantziellen Einfluss auf die Wirtschaftslage unseres Unternehmens haben.

Bei der Erstellung des Berichts leiteten uns die Prinzipien der Transparenz, der Ausgewogenheit und der Belegbarkeit. Ziel war es, knapp und konzise über die ökonomische, soziale und ökologische Verantwortung von Vapiano zu informieren und dem Leser damit eine verlässliche Grundlage zur Bewertung des Unternehmens zu bieten. Als Aufsichtsrat der Vapiano SE waren wir hierbei besonders gefordert. Wir hatten die Richtigkeit aller Angaben sorgfältig zu prüfen. Um hierbei eine entsprechende Sicherheit zu erhalten, beauftragten wir zusätzlich die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ebner Stolz mit der Durchführung einer prüferischen Durchsicht.

Ich wünsche Ihnen im Namen des Aufsichtsrats eine anregende Lektüre

Ihr

# Vorwort des Vorstandsvorsitzenden



Jochen  
Halfmann

Liebe Gäste,  
liebe Vapianisti,  
liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

mit kompromissloser Frische, höchster Qualität zu einem sehr attraktiven Preis- und Leistungs-Verzeichnis und einem hochwertigen Ambiente hat sich Vapiano binnen weniger Jahre einen Namen als Innovator in der Systemgastronomie und als Lifestylemarke gemacht. Von Anfang an stellten wir die Bedürfnisse unserer Gäste und ihre Wünsche nach Selbstbestimmung sowie Fairness und Karriere-chancen für unsere Beschäftigten in den Mittelpunkt unserer Arbeit. Konsequenterweise berücksichtigen wir außerdem die Erwartungen unserer übrigen Stakeholder. Zu ihnen gehören unsere Geschäftspartner und Anteilseigner ebenso wie Vertreter von Aufsichtsbehörden, Verbänden und der Politik. Ihnen allen gegenüber stehen wir in der tatkräftigen Verantwortung, die sozialen, ökologischen und ökonomischen Risiken unserer Geschäftstätigkeit möglichst gering zu halten und nachhaltigen Mehrwert zu erwirtschaften.

Um dies zu gewährleisten, pflegen wir bei Vapiano eine wertebasierte Unternehmenskultur, befolgen die Prinzipien integrierender und nachhaltiger Unternehmensführung und bieten Vapianisti mit unserem Code of Conduct für Mitarbeiter Orientierung für verantwortungsvolles Handeln. Mit einem weiteren Code of Conduct verpflichten wir unsere Geschäftspartner auf die von uns definierten Standards. Systematisches Qualitätsmanagement, gute internationale Perspektiven für unsere Talente und die Förderung der Vielfalt unserer Belegschaft sind für uns eine Selbstverständlichkeit. Verantwortung für die Umwelt hat für uns ebenfalls einen hohen Stellenwert. Als Beispiel seien die Nutzung von Ökostrom und die Wiedergewinnung der in den Restaurants genutzten Wärmeenergie genannt.

Natürlich sind wir noch längst nicht perfekt. Aber wir wollen uns laufend weiter verbessern und haben uns ambitionierte Ziele gesteckt. So wollen wir Nachhaltigkeit künftig noch stärker in unseren Managementprozessen verankern. Dazu planen wir, die gruppenübergreifende, internationale Zusammenarbeit an unseren wesentlichen nichtfinanziellen Themen zu intensivieren. Wir sind überzeugt davon, dass die strategische Aufarbeitung der Nachhaltigkeit einen zusätzlichen Mehrwert für Vapiano schaffen wird. Hierzu beabsichtigen wir u. a., eine gruppenweite Fortschrittsberichterstattung nach einem anerkannten Standard zu etablieren und eine Roadmap zu erstellen, die uns hilft, unsere nachhaltige Entwicklung in den kommenden Jahren erfolgreich zu steuern.

Mit dem vorliegenden zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht wollen wir Ihnen demonstrieren, was wir im vergangenen Jahr bereits unternommen haben, um Verantwortung für Mensch und Umwelt zu übernehmen.

Eine inspirierende Lektüre wünscht Ihnen

Ihr



# Editorische Notiz



Zusammengefasster  
nichtfinanzieller Bericht

## Gliederung und Erstellung des nichtfinanziellen Berichts

Mit dem vorliegenden Bericht kommt die Vapiano SE ihrer Pflicht zur Veröffentlichung eines nichtfinanziellen Konzernberichts gem. §§ 315b, 315c i.V.m. 289b bis 289e HGB nach, der sowohl für den Vapiano-Konzern als auch für die Vapiano SE gilt. Zugleich nutzen wir diesen Bericht, um unsere Anteilseigner und übrigen Stakeholder über unser gesellschaftliches Engagement und die damit verbundenen Leistungen zu informieren. Mit vielen Stakeholdern wie unseren Lieferanten, Franchisenehmern, Mitarbeitern und Investoren stehen wir seit langem im Dialog. Ihre Anliegen leiteten uns, neben eigenen Erwägungen, auch bei der Auswahl der Berichtsinhalte. Über die Themenverantwortlichen wurden ihre Erwartungen unmittelbar in den Wesentlichkeitsprozess miteinbezogen, den wir mit den Führungspersonen relevanter Unternehmensbereiche führten, um unsere wesentlichen Themen zu bestimmen. Hierzu haben wir die Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit in den Bereichen Produkt- und Gästebelange, Menschenrechte, Bekämpfung von Korruption und Bestechung sowie Arbeitnehmer-, Sozial- und Umweltbelange gewichtet und deren Rückwirkungen auf unsere Vermögens-, Finanz- und Ertragslage bewertet. Ergebnis dieses Prozesses ist die folgende Gliederung der Berichtsinhalte:

Im **ersten Kapitel** finden sich unter der Überschrift Produkt- und Gästebelange die Themen Lebensmittelsicherheit und -qualität, bewusste Ernährung sowie Gästezufriedenheit und Gästedialog. Letzterer wurde in der Wesentlichkeitsanalyse dem Aspekt Sozialbelange zugeordnet, über den zusammengefasst in diesem Kapitel berichtet wird.

Der **zweite Abschnitt**, Compliance Management und Antikorruption, stellt die Ziele und Instrumente vor, mit denen eine verantwortungsvolle, transparente und auf die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts ausgerichtete Führung und Kontrolle des Unternehmens erreicht werden soll. Hierunter wurde auch der Aspekt der Achtung der Menschenrechte subsumiert. Wesentlich ist dieser Aspekt im Hinblick auf die Wertschöpfungskette und bezüglich der Arbeitnehmerrechte auch bei den Franchisenehmern.

Im **dritten Kapitel**, Arbeitnehmerbelange, geht dieser Bericht vor allem auf die Themen Vielfalt und Chancengleichheit, inklusive faire Entlohnung, sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz, Aus- und Weiterbildung und Mitarbeiterzufriedenheit ein.

Den Abschluss bildet der **vierte Abschnitt**, Umweltbelange. Hier stellen ökologische Verpackungen, Abfallmanagement, inklusive Nahrungsmittelabfällen und Energiemanagement an den Standorten die Schwerpunkte dar.

Berichtsgegenstand sind alle Corporate und Joint Venture Restaurants in Deutschland sowie das Support Center. Wenn über diesen Konsolidierungskreis hinaus über andere Einheiten berichtet wird, ist dies im Bericht gesondert herausgestellt. Für den ersten Berichtszyklus wurde ein enger Konsolidierungskreis gewählt. Dieser soll im Rahmen der Fortschrittberichterstattung schrittweise erweitert werden, indem wir in der gesamten Vapiano-Gruppe zu wesentlichen nichtfinanziellen Themen stärker zusammenarbeiten. Der Kreis der Restaurants, von denen nachhaltigkeitsbezogene Daten erhoben wurden, weicht somit unter Umständen von dem für die Finanzdaten definierten Konzernkonsolidierungskreis ab. Für die Definition und Umsetzung der im Bericht genannten Ziele und Maßnahmen ist die Vapiano SE verantwortlich.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir zur Bezeichnung von Personengruppen in der Regel nur die männliche Sprachform. Selbstverständlich sind damit stets Frauen und Männer gemeint.

Im Rahmen der nichtfinanziellen Berichterstattung wurden für jedes als wesentlich identifiziertes Thema eine Beschreibung der jeweiligen Risiken sowie eine Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung auf die nichtfinanziellen Aspekte nach der Netto-Methode (Bewertung nach Berücksichtigung bestehender Maßnahmen) durchgeführt. Auf Grundlage dieser Einschätzung wurde festgestellt, dass für Vapiano keine nichtfinanziellen Risiken bestehen, die sehr wahrscheinlich eintreten können sowie schwerwiegende Auswirkungen auf die nichtfinanziellen Aspekte hätten. Sonstige nichtfinanzielle Risiken aus eigener Geschäftstätigkeit sowie aus Geschäftsbeziehungen, Produkten und Dienstleistungen werden an anderer Stelle im Risikomanagementbericht (Einzel- und Konzernlagebericht Abschnitt 6) in Verbindung mit Maßnahmen zu ihrer Verminderung erläutert.

Die Berichterstattung zu den Konzepten, mit denen der Konzern die ausgewählten Themenfelder managt, lehnt sich gegenwärtig nicht an ein Rahmenwerk an, da der Prozess zur Prüfung eines geeigneten Rahmenwerks aufgrund der kurzfristigen Umsetzung der CSR-Richtlinie noch nicht abgeschlossen werden konnte. Für das kommende Geschäftsjahr planen wir jedoch eine Fortschrittsberichterstattung nach anerkannten Standards, um noch mehr Transparenz über unsere Nachhaltigkeitsleistung herzustellen.

Auswirkungen der Geschäftstätigkeit

PRODUKT- & GÄSTEBELANGE  
COMPLIANCE & ANTIKORRUPTION  
ARBEITNEHMERBELANGE  
UMWELTBELANGE

Berichtsgegenstand

ALLE CORPORATE UND  
JOINT VENTURE  
RESTAURANTS IN  
DEUTSCHLAND INKL.  
SUPPORT CENTER



# Geschäftsmodell



Fresh Casual Dining,  
inspiriert von der traditionellen  
italienischen Küche



205 Restaurants  
33 Länder  
5 Kontinente

## Das Vapiano-Konzept

Vapiano ist eine der erfolgreichsten europäischen Restaurantketten nach Marktanteilen im sogenannten Fast Casual Dining (FCD) Segment der Systemgastronomie. 2002 eröffnete Vapiano das erste Restaurant in Hamburg mit der Idee, schmackhafte Gerichte inspiriert von der italienischen Küche mit frischen Zutaten zu attraktiven Preisen in stilvollem Ambiente anzubieten. 2004 entschieden sich die Gründer, Vapiano als Franchise-Konzept weltweit umzusetzen. Aus dieser Idee hat sich bis heute ein Netzwerk aus 205 Vapiano-Restaurants in 33 Ländern auf fünf Kontinenten entwickelt. Die Restaurants werden als Corporate Restaurants, Joint Venture Restaurants oder Franchise-Restaurants betrieben.

Vapiano bietet seinen Gästen eine große Auswahl an hochwertigen Gerichten mit zweimonatlichen saisonalen Themen, die frisch vor den Gästen zubereitet werden. Die Restaurants zeichnen sich durch eine angenehme Atmosphäre sowie durch ein unverwechselbares Design und eine hochwertige Ausstattung aus. Das Einrichtungskonzept beruht auf dem Design- und Farbkonzept des Mailänder Designers und Architekten Matteo Thun und wird in regelmäßigen Abständen überarbeitet, um das Gasterlebnis in den Restaurants kontinuierlich zu optimieren. Jedes Restaurant verfügt über eine Bar, an der Kaffeespezialitäten, Weine, Spirituosen und alkoholfreie Getränke angeboten werden. Im Laufe des Tages verwandelt sich ein typisches Vapiano-Restaurant von einem Restaurant mit geschäftigem Mittagessen in eine entspannte Café-Lounge am Nachmittag, später in ein Dinner-Lokal mit attraktiver Atmosphäre und schließlich in eine Abendbar. Im Jahr 2017 verzeichnete das Vapiano-System ca. 42 Millionen Gastbesuche in seinen Restaurants.

Vapiano steht für Selbstbestimmung und Individualität. Bei Vapiano entscheidet der Gast, ob er seine Speisen beim Koch, am Terminal oder über die Vapiano App bestellt und ob er diese über die Chipkarte oder die App bezahlt. Zudem bietet das Unternehmen in immer mehr Restaurants Take away- und Lieferdienste an, so dass der Gast entscheidet, ob die Speisen im Restaurant oder außerhalb des Restaurants verzehrt werden.

Abhängig von den Besonderheiten des jeweiligen Marktes betreibt Vapiano seine Restaurants mit einem Mix aus drei Betriebsmodellen: Corporate Restaurants, Joint

Venture Restaurants und Franchise-Restaurants. Diese drei operativen Modelle geben die strategische Flexibilität, neue Märkte zu erschließen und bestehende Märkte adäquat zu entwickeln. Eine Übersicht der Restaurants der einzelnen Betriebsmodelle findet sich im Abschnitt 1.2 des Konzernlageberichtes 2017.

„Corporate Restaurants“ sind die von der Vapiano SE und ihren hundertprozentigen Tochtergesellschaften betriebenen Restaurants. Restaurants, an denen die Vapiano-Gruppe einen Anteil von weniger als 100 % besitzt, werden als „Joint Venture Restaurants“ bezeichnet. Letztere werden vollkonsolidiert, sofern Vapiano die Unternehmen beherrscht, ansonsten werden sie at equity in den Konzern einbezogen.

Der Betrieb der Corporate und Joint Venture Restaurants erfolgt durch entsprechende Landesgesellschaften, an denen die Vapiano SE unmittelbar oder mittelbar Mehrheitsbeteiligungen hält. Diese betreiben ihre Restaurants regelmäßig ausschließlich im Land ihres Firmensitzes. Ausnahmen bilden lediglich die Vapiano SE, die auch ein Restaurant in Österreich betreibt sowie eine in Frankreich ansässige Gesellschaft, welche zwei Restaurants in Luxemburg betreibt.

Franchise-Restaurants sind Restaurants, die von Franchisepartnern betrieben werden. Diese werden nicht in den Konzernabschluss der Vapiano SE einbezogen. Die Gesellschafter dieser Restaurants sind die jeweiligen Franchisepartner von Vapiano.

Die Vapiano Franchising GmbH & Co. KG (Sitz in Schönefeld), die Vapiano Franchising International GmbH (Sitz in Luxemburg) sowie weitere Gesellschaften stellen sämtlichen (konzerneigenen sowie durch Franchisenehmer betriebenen) Restaurantgesellschaften für ihre Leistungen monatlich eine umsatzabhängige Franchisegebühr in Rechnung.

Vapianos Kernmärkte sind Deutschland, Österreich, Frankreich, Schweden, die Niederlande und Großbritannien. Neu hinzugekommen sind in 2017 Dänemark und Spanien. In Deutschland, Österreich und Schweden verfügt Vapiano nach der OC&C Studie aus Januar 2017 über eine marktführende Position im Fast Casual Dining Segment. In Deutschland erreichte das Unternehmen 2017 Platz 12 der umsatzstärksten Systemgastronomie-Unternehmen. Innerhalb des Teil-Segments „Quickservice-Gastronomie“ bestätigte Vapiano wiederholt seine Top Ten Platzierung hinter namhaften Unternehmen wie McDonald's, Burger King, Nordsee, Yum!, Subway und Edeka. In den Niederlanden, Frankreich und Großbritannien ist Vapiano einer der Top drei Player.

Laut einer Studie von OC&C wird das FCD Segment in den wichtigsten Vapiano-Märkten zwischen den Jahren 2015-2020 mit ca. 10 % durchschnittlich wachsen. Weiterhin prognostiziert OC&C ein durchschnittliches Wachstum der italienischen Küche im gleichen Zeitraum von 9 %.

Mehr Informationen zum Geschäftsmodell finden sich sowohl im Lagebericht 2017 des Einzelabschlusses der Vapiano SE wie auch im Konzernlagebericht 2017 jeweils im Abschnitt 1.1.



# 1. Produkt- und Gästebelange



Vapiano fühlt sich den höchsten  
Standards bei Qualität und  
Kundenzufriedenheit verpflichtet



Die Gäste von Vapiano erwarten qualitativ hochwertige, wohlschmeckende, frische und gesunde Produkte. Diese Erwartungen wollen wir erfüllen, um unsere Gäste voll und ganz zufrieden zu stellen. Denn nur so lassen sich nachhaltiges Wachstum und Gewinne erzielen. Deshalb legen wir höchsten Wert auf Lebensmittelsicherheit und -qualität, führen einen offenen Dialog mit unseren Gästen und ermöglichen ihnen, sich bewusst zu ernähren.

# 1.1 Lebensmittelsicherheit und -qualität

Lebensmittelsicherheit und eine hohe Produktqualität zu gewährleisten, ist wesentliche Voraussetzung für den Geschäftserfolg von Vapiano und hat für uns daher oberste Priorität. Hierbei verfolgen wir einen zweigleisigen Ansatz. Er umfasst sowohl das Vorgehen in den Restaurants als auch die Beschaffung.

## 1.1.1

### Qualitäts- und Produktsicherheitsmanagement im Restaurant

Abweichungen von unseren Qualitätsvorgaben und Qualitätssicherungsprozessen können Mängel hervorrufen, die unter Umständen unzufriedene Gäste, behördliche Untersuchungen und eine negative Publicity nach sich ziehen. Letztlich können diese Mängel massive Reputationsschäden für die Marke Vapiano zur Folge haben und sich damit negativ auf die Geschäftsentwicklung auswirken (mehr hierzu im Bericht über die Risiken der Vapiano SE sowie des Konzerns in den jeweiligen Lageberichten 2017 im Abschnitt 6). Um diesem Risiko zu begegnen, hat Vapiano ein umfassendes Qualitätssicherungssystem eingeführt (wie unten beschrieben).

Im Bereich Qualitätsmanagement verfolgen wir ein anspruchsvolles Ziel: In allen unseren Restaurants weltweit wollen wir bei Lebensmittelsicherheit und Produktqualität auch künftig keinerlei Kompromisse eingehen. Dies betrifft sowohl die Verarbeitung der Lebensmittel als auch die Auswahl der Verpackungen. Im Take away- und Liefersegment streben wir eine ideale Balance zwischen Geschmack und optischer Anmutung der Produkte und der Vermeidung von Verpackungen an. Deshalb setzen wir unter anderem auf einen kleinen Lieferradius. Um unsere Ziele zu erreichen, hat der Vorstand der Vapiano SE ein umfassendes Qualitätsmanagementkonzept verabschiedet und hohe Qualitätsstandards definiert, die wir im nachfolgenden Absatz näher darstellen. Sie betreffen alle Arbeitsschritte von der Eingangskontrolle über die Lagerung von Rohware und zubereiteter Ware, die Vor- und Zubereitung, die Überwachung der Temperatur bis hin zum Reinigen des eingesetzten Equipments. Die Mitarbeiter und das Management der Restaurants sind aufgefordert, die Vorgaben konsequent einzuhalten. Die entsprechenden Arbeitsanweisungen hierzu finden sich im Vapiano-Hygienehandbuch und in speziellen Trainingshandbüchern.

Das Qualitätssicherungssystem von Vapiano in Deutschland greift auf drei verschiedenen Ebenen: reguläre Restaurantbesuche durch die Operations Manager, unangekündigte Audits unseres Teams Operative Qualitätssicherung (OQS) und unangekündigte Hygieneaudits durch unabhängige Prüfinstitute.

Bei der Umsetzung der Standards für Lebensmittelsicherheit und -qualität werden die Restaurantteams durch die für sie zuständigen Operations Manager überwacht. Diese führen regelmäßige Restaurantbesuche durch und fördern ein richtiges, der Lebensmittelsicherheit und -qualität zuträgliches Handeln der Mitarbeiter, um eventuelles Fehlverhalten zu unterbinden.

Bis zu viermal pro Jahr führt das OQS Team unangekündigte Audits in den Vapiano-Restaurants durch. Die Prüfungen folgen einem festgelegten Ablaufplan und werden konsequent dokumentiert. Intern finden sowohl betriebliche Audits als auch Hygieneaudits statt. Hinzu kommen externe, vom unabhängigen SGS INSTITUT FRESENIUS durchgeführte Hygieneaudits. Die Hygieneaudits werden jeweils anhand einer umfassenden Checkliste durchgeführt. Sie deckt alle zu prüfenden Bereiche im Restaurant ab und wird jährlich an die neuesten Erkenntnisse angepasst. Zusätzlich zu den Audits werden von SGS INSTITUT FRESENIUS im Rahmen vorgegebener Prüfzyklen Proben von Lebensmitteln, Wasser und Oberflächen genommen und untersucht.

Im Anschluss an die internen Audits findet jeweils ein Abschlussgespräch mit dem General Manager des jeweiligen Restaurants oder einem Vertreter vor Ort statt. Falls kritische Mängel nachgewiesen wurden, erhält der Ansprechpartner vor Ort einen Sofortmaßnahmenplan, um diese umgehend abzustellen. Die Umsetzung des Plans wird durch das OQS Team überwacht. Am Ende eines jeden Quartals wird ein Quartalsbericht erstellt und dem Vorstandsvorsitzenden der Vapiano SE vorgelegt, der schließlich den Aufsichtsrat hierüber informiert.

2017 wurden alle Corporate Restaurants in Deutschland drei- bis viermal intern auditiert, dies entspricht einer Zahl von insgesamt 167 Audits. Zusätzlich wurden jeweils drei externe Audits durchgeführt (in Summe 136). Zusammengefasst fanden im Jahr 2017 303 Audits bei Corporate Restaurants statt.

Alle Restaurants sollen 2018 – intern und extern zusammengenommen – bis zu siebenmal auditiert werden. Zusätzlich wird in den Corporate Restaurants die Glutenfreiheit überprüft werden: Ein inkognito auftretender Prüfer bestellt ein glutenfreies Pastagericht, das anschließend mikrobiologisch untersucht wird. Lässt sich Gluten nachweisen, wird ein Sofortmaßnahmenplan erstellt, um den Mangel umgehend zu beheben. Zusätzlich veranlassen wir Schulungen und Trainings zu den Prozessabläufen im Restaurant. Abschließend wird die Wirksamkeit der Maßnahmen in einem erneuten Test überprüft.

Qualitäts-  
kontrolle

...ZUR SICHERUNG  
UNSERER  
HYGIENESTANDARDS

Hohe  
Qualitäts-  
standards

...ZUR ERREICHUNG  
UNSERER ZIELE

# Maßnahmen zur Lebensmittel- sicherheit

Neben den Audits hat die Vapiano SE im Jahr 2017 folgende Maßnahmen zur Gewährleistung der Lebensmittelsicherheit und -qualität in den deutschen Restaurants durchgeführt:

1

Kontinuierliche Anwendung eines detaillierten Probenplanes im Zusammenhang mit internen Lebensmitteluntersuchungen durch externe Labore, z. B. für mikrobiologische Untersuchungen

2

Gefahrenanalyse und Definition kritischer Lenkungspunkte gemäß unseres HACCP-Konzepts (Hazard Analysis and Critical Control Points) sowie Durchführung entsprechender, bis zu dreimal täglich stattfindender Kontrollen (u. a. zu Mindesthaltbarkeitsdaten (MHD), Restaurant- und Personalhygiene) sowie deren Protokollierung im HACCP-Kalender

3

Fortlaufende Aktualisierung des Hygienehandbuchs für Mitarbeiter sowie von Trainingshandbüchern und operativen Anweisungen

4

Fortlaufende Schulungen zu Qualitätsstandards und -sicherung für unsere Mitarbeiter (inkl. Dokumentation)

5

Regelmäßige Hygieneschulungen und Folgebelehrungen nach Infektionsschutzgesetz

6

Einführung einer Leistungsvergütung auf Basis der Ergebnisse intern (durch das OQS Team) und extern (durch SGS INSTITUT FRESENIUS) durchgeführter Audits

7

Einführung von Anreizen für die Einhaltung der strengen Sicherheitsanforderungen

## 1.1.2

### Qualitäts- und Produktsicherheitsmanagement in der Beschaffung

Für die Lebensmittelsicherheit und -qualität spielt neben dem Restaurantbetrieb auch die Beschaffung eine wesentliche Rolle. Von uns eingekaufte Waren können den Genuss der Speisen beeinträchtigen, wenn sie nicht den zuvor durch den Lieferanten festgesetzten Kriterien und damit nicht den durch die strategische Einkaufsabteilung und das Qualitätsmanagement (QM) freigegebenen Spezifikationen entsprechen. Auch beim Transport kann die Qualität der Waren leiden, z. B. durch eine Unterbrechung der Kühlkette oder unentdeckte Schäden an der Verpackung. Werden derartige Mängel nicht erkannt und behoben, können sich diese ebenfalls negativ auf die Reputation von Vapiano auswirken.

Wir wollen Schäden von unseren Gästen abwenden und ihnen sichere, schmackhafte und gesunde Produkte anbieten, an denen sie Freude haben. Deshalb haben wir uns zum Ziel gesetzt, für die gesamte Prozesskette von der Erzeugung bis zum Verzehr unserer Produkte auf Basis unserer Spezifikationen die größtmögliche Lebensmittelsicherheit und Produktqualität sicherzustellen.

Um dieses Ziel zu erreichen, arbeiten verschiedene Konzernfunktionen eng zusammen. Die strategische Einkaufsabteilung spielt dabei eine zentrale Rolle. Sie ist zuständig für die Preisverhandlungen und die Auswahl der Lieferanten für viele unserer Marktregionen europaweit. Sie vermittelt unseren Geschäftspartnern über die allgemeinen Vorgaben unseres Code of Conduct (s. Compliance Management und Antikorruption, Abschnitt 2) hinaus unsere hohen Anforderungen an Qualität und Sicherheit der Lebensmittel. Außerdem unterstützt sie die Produktentwicklung bei der Entwicklung neuer Produkte und entsprechender Spezifikationen.

Regionale Einkäufer in den nicht durch den strategischen Einkauf verwalteten Ländern können sich aus den zentral beschafften Sortimenten bedienen oder auf Basis des Spezifikationshandbuchs selbst Waren beschaffen, die unsere Qualitätsanforderungen erfüllen.

Eine Schlüsselrolle in der Qualitätssicherung gemäß unseren eigenen Standards und den einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen spielt zudem die Abteilung QM. Grundsätzlich stuft sie in Zusammenarbeit mit der strategischen Einkaufsabteilung die Produkte nach ihrer strategischen Relevanz, der Höhe des Einkaufsvolumens sowie dem Risikopotenzial ein. Auf dieser Basis definiert sie anschließend Maßnahmen wie Warenprüfungen oder Audits.

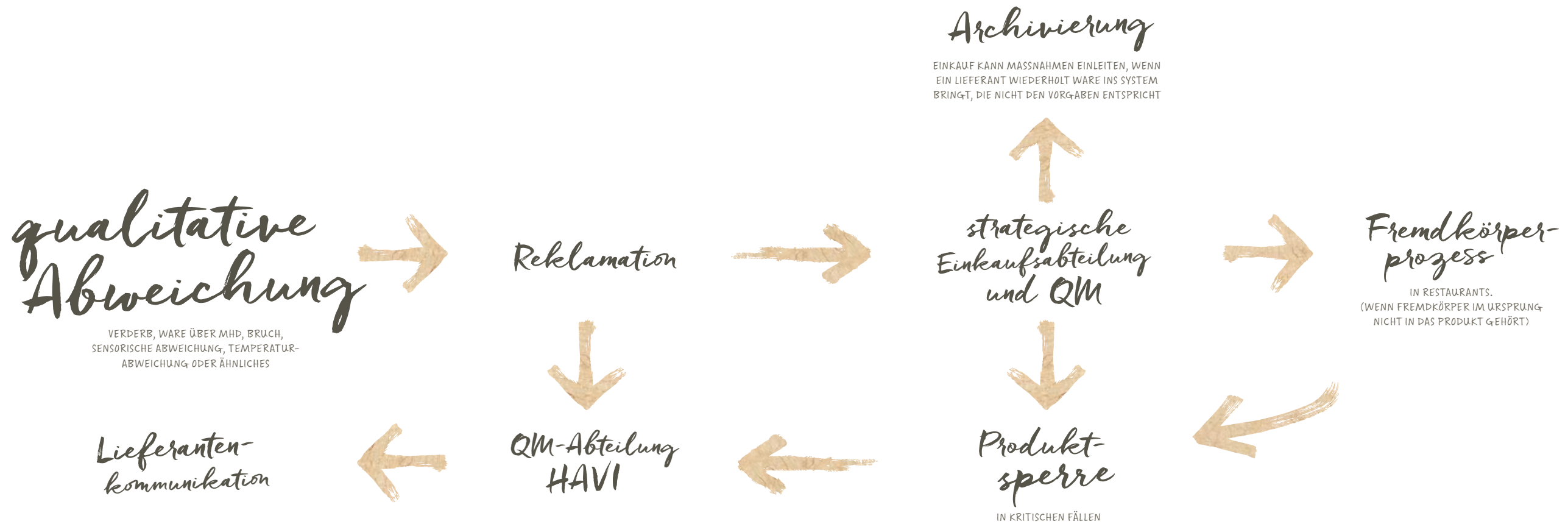
Die QM-Abteilung ist außerdem beteiligt an der Auswahl unserer Lieferanten und Händler. Jeder neue Lieferant muss einen Fragebogen zu allen qualitätsrelevanten Kenngrößen beantworten. Nur wenn QM ihn im Anschluss daran freigibt, darf der entsprechende Lieferant Vapiano beliefern. Abhängig von der strategischen Bedeutung des Produkts und der Auswertung des Lieferantenfragebogens wird eventuell vorab ein Audit durchgeführt. Auch die bestehenden Vapiano-Zulieferer und die von uns erworbenen Zutaten werden regelmäßig durch die QM-Abteilung überprüft. Geben Produktionsschritte oder Produktqualität Anlass zur Kritik, werden entsprechende Gegenmaßnahmen mit dem Lieferanten besprochen. Die Umsetzung der Maßnahmen wird durch QM oder die strategische Einkaufsabteilung kontrolliert. Lässt sich die Lebensmittelsicherheit und Produktqualität aus Sicht von QM und dem strategischen Einkauf nicht länger gewährleisten, werden die Geschäftsbeziehungen mit dem Lieferanten beendet.

#### Lieferantenanforderungen

EINHEITLICHE STANDARDS  
UND HOHE ANSPRÜCHE AN  
UNSERE PRODUKTE

#### 15 Lieferanten- audits

DIE AUSWAHL DER ZU AUDITIERENDEN LIEFERANTEN LEITET SICH AUS JÄHRLICH NEU FESTGELEGTEN STRATEGISCHEN THEMENSCHWERPUNKTEN AB. 2017 HAT QM VOR DIESEM HINTERGRUND INSGESAMT 15 LIEFERANTENAUDITS DURCHFÜHRT.



Für die Aufnahme neuer Produkte wenden wir ebenfalls ein standardisiertes Verfahren an. Zunächst erfolgt eine Vorauswahl durch den strategischen Einkauf hinsichtlich ihrer generellen Eignung. Anschließend werden die vorgeschlagenen Produkte von der QM-Abteilung anhand der Spezifikationen geprüft und, sofern die definierten Standards erfüllt sind, freigegeben. Eine zusätzliche sensorische Prüfung und Freigabe erfolgt durch eine Gruppe, die sich aus Mitgliedern aller relevanten Abteilungen zusammensetzt. So soll sichergestellt werden, dass kein neuer Artikel ohne Prüfung und Freigabe ins System gelangt.

Eine weitere, für die Qualität und Lebensmittelsicherheit entscheidende Funktion ist der sogenannte operative Einkauf (Bezug und Lieferung der eingekauften Waren). Hiermit haben wir einen spezialisierten Logistikdienstleister für die Systemgastronomie, die HAVI Logistics, beauftragt. Das Unternehmen übernimmt rund 85 % der Transporte in Deutschland zwischen den Zentrallägern und den Restaurants. Dabei setzt es ausschließlich spezielle, für Lebensmittel geeignete Fahrzeuge ein, die eine durchgängige Kühlkette gewährleisten. Diese sind mit Temperaturschreibern ausgestattet und verfügen über drei Kühlkammern, die auf separate Temperaturen eingestellt werden können. Auch die Zentralläger erfüllen alle notwendigen Voraussetzungen, um die Lebensmittelqualität und -sicherheit zu gewährleisten, bis hin zu einer umfassenden Wareneingangskontrolle bei jeder Lieferung. HAVI verfügt zudem über eine eigene QM-Abteilung.

Sollten trotz aller Vorkehrungen dennoch Waren in die Restaurants gelangen, die unseren Ansprüchen nicht genügen, wird, je nach Abweichung, einer von drei Prozessen eingeleitet: Bei qualitativen Abweichungen (Verderb, Ware über MHD, Bruch, sensorische Abweichung, Temperaturabweichung oder ähnliches) reklamieren die Restaurants bei der HAVI. Das Unternehmen bearbeitet die Beanstandung in

einer dafür vorgesehenen Abteilung und übernimmt die Kommunikation mit dem Lieferanten. Parallel (via Weiterleitung) geht die Reklamation auch bei der strategischen Einkaufsabteilung und QM ein, sodass je nach Schwere der Abweichung angemessene Maßnahmen ergriffen werden können. In kritischen Fällen wird der Prozess der Produktsperre eingeleitet. Basiert die Reklamation des Restaurants auf einem Fremdkörper, also einem Organismus oder Stoff, der im Ursprung nicht in das Produkt gehört, so wird ein spezieller Fremdkörperprozess im Restaurant angestoßen. Alle Reklamationen werden archiviert und können auf Produkt- oder Lieferantenebene ausgewertet werden. Damit kann der Einkauf Maßnahmen einleiten, wenn ein Lieferant wiederholt Ware ins System bringt, die nicht den Vorgaben entspricht.

Ein wichtiger Faktor bei der Qualitätssicherung ist eine durchgängige Kommunikation zwischen den Verantwortlichen im Unternehmen und in seiner Wertschöpfungskette sowie mit externen Experten: Der Vorstand der Vapiano SE wird über alle Produktsperren am selben Tag informiert. Außerdem lässt er sich ein jährliches Management Review vorlegen. Dieses dient auch dazu, den Aufsichtsrat über den Stand der Umsetzung der Qualitätsziele im Berichtsjahr und die für das Folgejahr angestrebten Ziele zu informieren. Berichtet wird darin außerdem über Reklamationen, qualitätsbezogene Anfragen und Beschwerden von Gästen, die Ergebnisse der Lieferantenaudits, Behördenbesuche und QM-relevante Projekte. Der Finanzvorstand als Vorgesetzter der Einkaufs- und QM-Abteilung tauscht sich zudem mit deren Leitern in einem wöchentlichen Jour Fixe zu Fragen des Qualitätsmanagements aus. Weiterhin findet ein regelmäßiger Austausch mit Lieferanten, Logistikdienstleistern und externen Prüfinstituten statt.

# 1.2 Bewusste Ernährung

Das Thema bewusste Ernährung gewinnt in der Gesellschaft eine immer stärkere Bedeutung. Viele Menschen verändern ihre Essgewohnheiten und ernähren sich vegan oder vegetarisch, glutenfrei, laktosefrei, low-carb oder auch gemäß der „Clean Eating“-Methode.

In Deutschland besteht beispielsweise insbesondere hinsichtlich Gluten eine besondere Sensibilität. Der Trend hin zu einer bewussteren Ernährung breiterer Bevölkerungskreise setzt auch unser Unternehmen veränderten Gästeerwartungen aus. Diese Entwicklung trifft uns allerdings nicht unvorbereitet: Selbstbestimmung und freie Auswahl der Zutaten waren von Anfang an integrale Bestandteile unseres Konzepts. Wir wollen bewusste Ernährung jedoch noch stärker in unserem Speisensortiment berücksichtigen und unseren Gästen eine informierte Entscheidung zu ihrer Ernährung ermöglichen. Deshalb sorgen wir nicht nur für die gesetzlich geforderte, transparente Produktdeklaration mit eindeutiger Kennzeichnung von Inhaltsstoffen. Vielmehr wollen wir auch zuverlässig über weitere Produktmerkmale wie z.B. „glutenfrei“ oder „laktosefrei“ informieren und die entsprechenden Anforderungen konsequent einhalten.

Um dieses Ziel zu erreichen, arbeiten die Abteilungen Produktentwicklung, Qualitätsmanagement und Marketing in den Kernmärkten Deutschland und Österreich bei der Gestaltung des Produktsortiments und der strategischen Ausrichtung eng zusammen. Auch der Vorstand beteiligt sich an den hierfür gebildeten gemeinsamen Gremien. Die Auswertung von Gästefeedbacks spielt eine wichtige Rolle bei dieser Arbeit. Fragen Gäste beispielsweise besonders häufig an, ob mehr vegane Gerichte eingeführt werden können, so wird dies systematisch in die Produktentscheidungen mit einbezogen. Auch Feedbacks aus Social-Media-Kanälen werden hierzu genutzt. Mit der „Zoodle“ arbeiten wir derzeit an einem konkreten Ansatz, um Speisen zu kreieren, die gleich mehrere Erwartungen an bewusste Ernährung erfüllen. Die Zoodle besteht aus 100% Zucchini, die dünn wie Spaghetti geschnitten werden, und kann zugleich vegan, glutenfrei und low-carb zubereitet werden. Im Jahr 2017 stellten wir über unseren Vapiano-Blog mehrere Zoodle-Rezepte vor.



2017 haben wir zudem weitere Maßnahmen eingeleitet, um bewusste Ernährungsweisen zu unterstützen und Menschen mit Unverträglichkeiten eine gesunde und leckere Ernährungsalternative zu bieten: Auf Speisekarten und in Online-Portalen sind den einzelnen Gerichten entsprechende Icons zugewiesen, die erklären, ob ein Produkt laktosefrei, glutenfrei, vegan oder vegetarisch ist. Gemeinsam mit der Deutschen Zöliakie Gesellschaft haben wir ein sehr umfangreiches Konzept erstellt, das die Glutenfreiheit der so gekennzeichneten Gerichte gewährleisten soll und die hierfür nötigen Kenntnisse über entsprechende Schulungen vermittelt. Die in allen Vapiano-Restaurants mit einem Glutenfrei-Angebot bestehenden Prozesse zur Herstellung glutenfreier Produkte wurden durch die Deutsche Zöliakie Gesellschaft zertifiziert. Zudem wurde Vapiano im Jahr 2016 vom Vegetarier Bund Deutschland e.V. mit dem 1. Platz in der Kategorie „veggie-freundlichstes Schnellrestaurant“ ausgezeichnet. Weiterhin erfüllen wir nicht nur die EU-weite gesetzliche Verpflichtung, die Verwendung von 14 vorgegebenen Allergenen auszuweisen, sondern informieren auch über weitere allergieauslösende Zutaten wie Laktose oder Pinienkerne.

Bei unseren saisonal wechselnden Specials rücken wir spezielle Ernährungsformen sogar ausdrücklich in den Vordergrund und bieten Gerichte oftmals gezielt unter Überschriften wie low-carb, vegetarisch oder vegan an. Zusätzlich schulen wir unsere Mitarbeiter mithilfe eigener Trainingshandbücher zu bewussten Ernährungsformen. Künftig sollen diese Schulungen um eine Online-Lernplattform und jährliche Kurse zur Zubereitung glutenfreier Lebensmittel ergänzt werden.

Es gehört zu unserem Verständnis einer bewussten Ernährung, dass wir bevorzugt Produkte beziehen und verarbeiten, die möglichst wenige deklarationspflichtige Zusatzstoffe enthalten. Dabei sind uns jedoch Grenzen gesetzt: Manche Produkte wie etwa Wurstwaren können nicht ohne Zusatzstoffe hergestellt werden. Darüber hinaus verwenden wir deutschlandweit seit 2011 keine Eier aus Legehennen-Käfighaltung. Im Rahmen einer Partnerschaft mit der Albert Schweitzer Stiftung haben wir uns nun verpflichtet, ab 2018 weltweit nur noch Eier und Produkte aus Eiern zu beziehen, die zumindest aus Bodenhaltung stammen.



# 1.3 Zufriedene Gäste

Maßstab für die Qualität unserer Leistung sind letztlich die Zufriedenheit und das Wohlbefinden unserer Gäste.

Deshalb konzentrieren wir uns bei unserer Arbeit vor allem auf folgende Maximen:

1

Kompromisslose Frische gewährleistet hervorragenden Geschmack und gesunde Ernährung

2

Design, Dekoration, Reinlichkeit, Musik und die richtige Beleuchtung schaffen eine inspirierende Atmosphäre, die alle Sinne erfrischt

3

Anregende Kommunikation zwischen Vapianisti und Gästen führt dazu, dass diese sich als Freund willkommen fühlen

4

Perfekte Ausführung – bei jedem Gast, zu jeder Zeit

## Ständiger Dialog mit unseren Gästen

Mit höchster Qualität und Lebensmittelsicherheit, umfassenden Trainings unserer Belegschaft und bedeutenden Investitionen in unsere Restaurants erfüllen wir wichtige Voraussetzungen, um dem Gast ein rundum positives Erlebnis zu bieten. Dennoch urteilt dieser letztlich selbst darüber, was er erlebt hat. Seine Erwartungen nicht ausreichend zu würdigen, stellt ein Risiko für unsere Geschäftsentwicklung dar. Nur ein Unternehmen, das bereit ist, zuzuhören und zu lernen, kann langfristig erfolgreich sein. Deshalb hat Vapiano sich vorgenommen, auf Gastfeedback so gut und so schnell wie möglich zu reagieren. Die Erfahrungen unserer Gäste helfen uns, Schwachpunkte unseres Konzepts und unserer Betriebe aufzudecken und kontinuierlich besser zu werden.

Vapiano steht in ständigem Dialog mit seinen Gästen, persönlich über die Restaurantteams und auf vielen anderen Wegen von Social Media über E-Mail bis zu klassischer Briefpost und Telefon. Täglich erreichen uns Komplimente, konstruktive Kritik, Wünsche und Anfragen der Gäste. Innerhalb unserer Organisation haben wir für deren Bearbeitung die zentrale Funktion der Guest Feedback Managerin geschaffen. Sie gehört der Abteilung Operations an. Ein Sonderfall sind Rückmeldungen in den sozialen Netzwerken. Die Verantwortung für diese Kanäle teilen sich die Marketing-Abteilung und die regionalen Operations Manager.

Wir laden die Gäste unserer Restaurants ein, ihr Feedback direkt vor Ort über sogenannte iFeedback-Terminals abzugeben. Dort können sie in den vier Kategorien Erlebnis & Freundlichkeit, Speisen & Getränke, Restaurant & Atmosphäre sowie Wartezeit jeweils einen bis fünf Sterne vergeben und einen schriftlichen Kommentar hinzufügen. Diese Feedbacks sind anonym. Der Gast kann allerdings auch seine E-Mail-Adresse angeben, um später von uns kontaktiert zu werden.

Darüber hinaus betreiben wir ein „Mystery Shopper“-Programm: Mindestens einmal monatlich werden in allen Vapiano-Restaurants weltweit Service Checks durchgeführt. Dabei überprüfen unangekündigte, anonyme Restauranttester die Qualität, den Service und die Sauberkeit sowie die operativen Standards. Einige Tage nach dem Besuch wird das entsprechende Restaurant über das Ergebnis informiert. Für gute Bewertungen gibt es Zuschüsse zu einem Teamevent.

Die Noten in den International Service Checks sind von 91,9 % im Jahr 2016 auf 91,6 % im Jahr 2017 geringfügig zurückgegangen, haben sich damit aber auf hohem Niveau stabilisiert.

# Noten International Service Check

	2016	2017
Gesamt	91,9%	91,6%
Qualität	97,4%	97,2%
Service	89,2%	88,9%
Sauberkeit & Ordnung	93,2%	92,7%

## Feedback

...ERNST NEHMEN UND  
DARAN WACHSEN

Zusätzlich plant Vapiano die Einführung eines einheitlichen, zentralisierten Gäste-feedback-Tools. Dieses soll 2018 zunächst in unseren Corporate und Joint Venture Restaurants in Deutschland eingeführt werden. Bei erfolgreichem Abschluss dieser Testphase können auch die deutschen Franchise-Restaurants einbezogen werden. Darüber hinaus wollen wir die Möglichkeit eines internationalen Roll-outs prüfen. Ziel ist es, über das Tool sämtliches Gastfeedback festzuhalten, zu bearbeiten und anschließend auszuwerten. Ende 2017 entschied sich der Vorstand für die Lösung eines bestimmten Dienstleisters und gab das hierfür nötige Budget frei. Eine Besonderheit des Tools ist die Möglichkeit, auch Gästebewertungen einzupflegen, die nicht an Vapiano gerichtet sind und auf verschiedenen Internet-Plattformen wie TripAdvisor, Google Business und Lieferando abgegeben werden.



## 2. Compliance Management und Antikorruption








Vapiano ist bestrebt auf allen  
Ebenen ein rechts- und wertekonformes  
Handeln sicherzustellen

## Compliance Management System

Restaurants zu betreiben bedeutet nicht nur, frische Speisen und Getränke, eine angenehme Umgebung und guten Service anzubieten sowie die vielfältigen Ansprüche von Gästen, Lieferanten, Mitarbeitern, Behörden und anderen Institutionen zu erfüllen. Es gilt vor allem auch, feststehende Normen und Standards zu beachten. Wir sind bestrebt, sicherzustellen, dass alle Beschäftigten und Organe des Vapiano-Konzerns zu jeder Zeit integer sowie rechts- und wertekonform handeln und unsere internen Verhaltensgrundsätze beachten.

Unser Ziel ist es daher, Verstöße und nicht-integres Geschäftsverhalten systematisch zu verhindern und Compliance in unsere Geschäftsprozesse zu integrieren. Hierzu betreiben wir als dritten Teilbereich der Corporate Governance neben den Funktionen Internes Kontrollsystem und Interne Revision seit dem Jahr 2017 ein Compliance- und Risikomanagement-System. Das Compliance Management-System ist in der Vapiano-Compliance-Richtlinie definiert, die bisher für alle Mitarbeiter von Konzern- und Joint Venture Gesellschaften gilt. Das System basiert auf folgenden Instrumenten:

- |   |                            |   |                            |
|---|----------------------------|---|----------------------------|
|  1 | Code of Conduct            |  4 | Policy Management          |
|  2 | Hinweisgebersystem         |  5 | Training und Kommunikation |
|  3 | Compliance Risk Assessment |  6 | Compliance Reporting       |

Außerdem folgt das System den zentralen Prinzipien unserer Unternehmenskultur: „Fairness“, „Integrität“ sowie „ethisches Handeln“ und „soziale Verantwortung“.

In der Compliance-Organisation des Vapiano-Konzerns übernimmt der Vorstand die zentrale Verantwortung gemäß dem Deutschen Corporate Governance Kodex. Er trifft Maßnahmen zur Definition und Überwachung der Vorgaben sowie zur Nachverfolgung von Verstößen, um Compliance-Risiken zu vermeiden oder zu minimieren und negativen Entwicklungen entgegenzutreten. Der Vorstand stellt zudem sicher, dass für diese Aufgaben genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, und hat einen Head of Corporate Governance bestimmt, der zugleich auch die Funktion des Compliance-Managers ausübt.

Der Compliance-Manager unterstützt den Vorstand dabei, adäquate Compliance-Vorkehrungen zu etablieren und bei Verstößen einzuschreiten. Er berichtet direkt an diesen und ist ausschließlich an dessen Weisungen gebunden. In allen Ländern, in denen Vapiano aktiv ist, wurden für die operative Umsetzung jeweils Compliance-Verantwortliche bestimmt. 2017 erhielten diese erstmals eine Einführung in ihre neuen Aufgaben – weitere Schulungen werden folgen.

Der Vorstand und der Prüfungsausschuss des Vapiano-Konzerns werden ein- bis zweimal jährlich über die Aktivitäten des Compliance Managements informiert. Bei besonderen Ereignissen erhalten sie außerdem eine Ad-hoc-Meldung. Sollten weitergehende Maßnahmen notwendig sein, werden ihnen hierzu Vorschläge unterbreitet und diese in Abstimmung mit dem Vorstand umgesetzt.

Basis und zentrales Referenzdokument des Compliance Managements ist der Vapiano-Code of Conduct (CoC). Er beinhaltet alle wichtigen Grundsätze und Verhaltensregeln, an denen wir unser tägliches Handeln konzernweit ausrichten. 2017 haben wir auf Initiative des Vorstands begonnen, unseren CoC textlich, inhaltlich und Layout-technisch zu überarbeiten, um die Inhalte verständlicher an unsere Mitarbeiter zu vermitteln. 2018 werden wir den neuen CoC weltweit in allen Corporate und Joint Venture-Restaurants implementieren und unsere Mitarbeiter umfassend über seine Inhalte informieren. Gleichzeitig werden wir prüfen, ob und inwieweit wir die Anforderungen unseres CoC und der Vapiano-Compliance-Richtlinie auch auf unsere Franchisenehmer ausdehnen können. Die Arbeitsverträge von Mitarbeitern aus dem Support Center sowie den Corporate und Joint Venture-Restaurants beinhalten jedoch auch heute schon einen allgemeinen Verweis auf unsere unternehmensinternen Regeln und Bestimmungen. Damit ist die Befolgung des CoC als Bestandteil der Arbeitsverträge für diese Vapiano-Mitarbeiter verbindlich.

Alle Mitarbeiter in Compliance-relevanten Funktionen müssen zudem eine spezielle Grundlagen- und eine Aufbauschulung absolvieren. Führungskräfte erhalten hinsichtlich Korruption ein spezialisiertes Compliance-Training. Außerdem fand im Herbst 2017 im Rahmen eines internationalen Geschäftsleitungs-Meetings in Bonn ein Compliance-Training statt.

Bestandteil des Compliance Managements ist zudem ein Meldesystem: Mitarbeiter in den Corporate und Joint Venture-Restaurants in Deutschland sowie im Support Center können sich seit 2016 anonym an einen externen Ombudsmann wenden, wenn sie sich in irgendeiner Weise benachteiligt sehen oder einen Compliance-Fall etwa bezüglich der Einhaltung der Menschenrechte anzeigen möchten (weitere Informationen zum Thema Menschenrechte im Abschnitt 3, Arbeitnehmerbelange). Ihre Angaben werden sorgfältig bearbeitet, Missstände abgestellt. 2017 erreichten uns 13 Meldungen über die Hotline des Ombudsmanns. Nach einer sorgfältigen Prüfung erwies sich keiner der angezeigten Fälle als Compliance-relevant. Im Jahr 2017 wurde das Ombudsmann-System auch in den Corporate Märkten England, Österreich und den USA implementiert. Für Joint Venture-Restaurants bestehen in den jeweiligen Ländern (z. B. Schweden oder Niederlande) lokale, zum Teil vergleichbare eigene Prozesse.

## Maßnahmen

KONTINUIERLICHE  
SCHULUNGEN UNSERER  
MITARBEITER

# 2.1 Compliance bei der Vapiano SE und ihren Landes- gesellschaften

Die beschriebenen grundlegenden Funktionen des Compliance Managements gelten ohne Einschränkungen für den Gesamtkonzern. Der Konzernvorstand hat für die Corporate und Joint Venture-Restaurants der Vapiano SE und ihre Landesgesellschaften sowie das Support Center im Rahmen einer umfassenden risikoorientierten Analyse 2017 acht Teilbereiche definiert und jeweils explizite Ziele und verpflichtende Maßnahmen festgelegt. Die übergeordnete Verantwortung für alle acht Bereiche trägt jeweils der zuständige Country Manager. Für jeden der Teilbereiche ernennt dieser einen verantwortlichen Mitarbeiter.

Ein wichtiger Bereich ist aktuell der Datenschutz. Mit Inkrafttreten der EU-Datenschutz-Grundverordnung im Mai 2018 werden sich die Anforderungen an den Datenschutz verschärfen. Der Vorstand hat deshalb ein Projekt angestoßen, um bis zu diesem Termin sicherzustellen, dass wir in den Corporate- und Joint Venture-Märkten alle Auflagen umsetzen.

## 2.2 Compliance bei Franchisenehmern

### Schutz der Marke Vapiano

Unsere Franchisenehmer handeln als Unternehmer eigenverantwortlich, dies gilt auch für den Bereich Compliance. Sie sind uns gegenüber jedoch verpflichtet, die Vapiano-Prinzipien (s. o.) einzuhalten, wenn und soweit diese Prinzipien als verbindliche Richtlinien in die Franchiseverträge aufgenommen wurden. Mit Unterzeichnung unserer Franchiseverträge erkennen die Franchisenehmer diese Pflichten ausdrücklich an – zu unserer beider Vorteil: Durch eine konsequente Anwendung des Systems reduzieren sie ihre eigenen Compliance-Risiken auch im Hinblick auf die Einhaltung von Menschenrechten und schützen zugleich unseren Markennamen vor Reputationsschäden.

In seinem jeweiligen Franchisevertrag sichert uns der Franchisenehmer zu, nicht wegen eines Verbrechens oder eines besonders verwerflichen Vergehens rechtskräftig verurteilt worden zu sein oder diesbezüglich kein Schuldbekennnis abgegeben zu haben. Außerdem versichert er, nicht an Aktivitäten, Handlungen, Geschäften oder Organisationen beteiligt zu sein, die mit Steuerhinterziehung, Steuerverkürzung, Geldwäsche, Schwarzgeld, Drogenhandel, Handel mit anderen illegalen Waren bzw. Substanzen, Menschenhandel, Waffenhandel, Verstößen gegen Exportbeschränkungen, Nötigung oder Bestechung, Schutzgelderpressung und/oder Entführungen in Verbindung stehen. Die Franchisenehmer müssen weiterhin zusichern, sich Geschäftspraktiken, Personen, Unternehmen und Organisationen zu widersetzen, die sich rechtswidriger Mittel bedienen bzw. an Rechtsverstößen beteiligt sind. Vapiano hat damit die Möglichkeit, sich von Franchisenehmern zu trennen, die in dieser Hinsicht unwahre Zusicherungen gemacht haben. Im Jahr 2018 werden wir prüfen, ob wir als zusätzliche Instrumente unseren Code of Conduct auch zu einem Bestandteil der Franchiseverträge machen und den Geltungsbereich der Compliance Richtlinie auf die Franchisenehmer erweitern können.



Franchiseverträge  
mit Vorteilen für  
beide Seiten

## 2.3 Compliance in der Lieferkette

### Bewertung & Code of Conduct

Wir können die Arbeit unserer Zulieferer naturgemäß nicht direkt überwachen. Es besteht daher das Risiko, dass ein Lieferant die Vapiano-Prinzipien nicht einhält und z. B. Menschenrechte verletzt. Sollte dies bekannt werden, könnte Vapiano als Kunde dieses Lieferanten dennoch mit zur Rechenschaft gezogen und unsere Reputation beschädigt werden. Deshalb haben wir uns zum Ziel gesetzt, die Einhaltung der Vapiano-Prinzipien über geeignete Instrumente bei der Beschaffung sicherzustellen.

So führen wir grundsätzlich eine Bewertung jedes potenziellen Systemlieferanten durch, bevor dieser in unser Netzwerk aufgenommen wird. Er muss dazu einen Fragebogen ausfüllen, der durch das Qualitätsmanagement geprüft wird (mehr zu Prüfungen des Qualitätsmanagements im Abschnitt 1, Produkt- und Gästebelange). Zusätzlich haben wir 2016 erstmals einen Code of Conduct (CoC) für Geschäftspartner herausgegeben. Er basiert auf den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation, der Menschenrechtserklärung der UNO, dem UN Global Compact, den OECD Richtlinien für multinationale Unternehmen sowie den Konventionen der UNO über die Abschaffung der Diskriminierung von Frauen und die Einhaltung der Rechte von Kindern. Der CoC fordert die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, verbietet Kinderarbeit, Zwangsarbeit und Disziplinarmaßnahmen und knüpft Arbeitsbedingungen und Vergütung an die jeweiligen arbeitsrechtlichen Bestimmungen. Weiterhin verbietet er Diskriminierung, verlangt Organisations- und Versammlungsfreiheit, Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz und einen wirksamen Umweltschutz. Abschließend fordert der CoC betriebliche Maßnahmen zur Umsetzung seiner Vorgaben.

Anfang 2016 wurde der CoC für Geschäftspartner als Anhang zu den Einkaufsbedingungen an die 119 von der strategischen Einkaufsabteilung betreuten strategischen Lieferanten verschickt. Von ihnen haben 58 die Kenntnisnahme der Einkaufsbedingungen schriftlich bestätigt und somit anerkannt. Zehn von ihnen allerdings mit Einschränkungen, die sich jedoch nicht auf den CoC beziehen.

Inzwischen haben wir unseren CoC für Geschäftspartner überarbeitet. Neu aufgenommen wurde das Thema Tierwohl. Zudem wurden einzelne Formulierungen angepasst.

Die Neufassung des CoC für Geschäftspartner wurde im ersten Quartal 2018 vom Vorstand freigegeben. Noch im zweiten Quartal 2018 soll sie den vom strategischen Einkauf gemanagten Lieferanten zugestellt werden – in Verbindung mit der Aufforderung, sich schriftlich zum CoC für Geschäftspartner zu bekennen. Das Dokument bildet zugleich die Basis für das neue Lieferantenportal, mit dem wir ab dem dritten Quartal 2018 relevante Produktinformationen in unser neues Warenwirtschaftssystem aufnehmen werden. Seine formelle Anerkennung wird damit zu einem Kernbestandteil unseres Lieferantenmanagements.

Bis Herbst 2018 sollen alle strategischen Lieferanten den CoC (s. Abschnitt 1, Produkt- und Gästebelange) anerkennen. Bei den Audits, die wir vorzugsweise bei unseren strategisch wichtigen Lieferanten durchführen, werden wir künftig auch die Einhaltung des Code of Conduct prüfen.

Code of  
Conduct

DIE ANERKENNUNG WIRD  
ZUM KERNBESTAND-  
TEIL DES LIEFERANTEN-  
MANAGEMENTS





### 3. Arbeitnehmer- belange



Die Seele von Vapiano:  
unsere Vapianisti

Zufriedene und leistungsbereite Mitarbeiter sind einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Vapiano.

Die Belange unserer Beschäftigten, der „Vapianisti“, haben für uns daher einen hohen Stellenwert. Wesentlich sind hierbei vor allem die Themen „Vielfalt, Chancengleichheit und fairer Lohn“, „Aus- und Weiterbildung“, „Mitarbeiterzufriedenheit“ sowie „Arbeits- und Gesundheitsschutz“. Diese Themen werden überwiegend zentral aus dem Support Center heraus gesteuert. Die hier angesiedelte Human-Resources-Abteilung (HR) verantwortet sowohl die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter als auch die Schulungs- und Fortbildungsaktivitäten sowie die arbeitsrechtliche Betreuung der Corporate Restaurants in Deutschland. Die Inhalte der folgenden Abschnitte 3.1 bis 3.3 beziehen sich dementsprechend nur auf die Corporate Restaurants innerhalb Deutschlands und das Support Center. Im Bereich „Arbeits- und Gesundheitsschutz“ übernimmt das Qualitätsmanagement die strategische Ausrichtung, während die operative Umsetzung dem Bereich Operative Qualitätssicherung (OQS) obliegt.

HR sorgt mit einem internationalen Schulungs- und Fortbildungsprogramm für die Umsetzung einheitlicher Qualitäts- und Führungsstandards in der gesamten Vapiano-Gruppe. Das hierfür notwendige technische und organisatorische Know-how und die erforderlichen Führungskompetenzen werden den Restaurantmanagern über Präsenz- und Online-Trainings vermittelt.

Darüber hinaus kommen wir auch auf Arbeitnehmerebene unserer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht nach und treffen Vorkehrungen dafür, dass die Rechte unserer Beschäftigten überall im Konzern eingehalten werden (mehr hierzu im Abschnitt 3.1, Vielfalt, Chancengleichheit und fairer Lohn, sowie im Abschnitt 2, Compliance Management und Antikorruption).

Die Verantwortung für Arbeitnehmerbelange ist auf der obersten Führungsebene des Vapiano-Konzerns verankert. Der Vorstandsvorsitzende wird einmal wöchentlich bilateral durch die Personalleitung sowie in einem Jour Fixe mit der Geschäftsleitung – zu der auch die Personalleitung gehört – über die Erkenntnisse und Maßnahmen zu den wesentlichen Personalthemen informiert.

## 3.1 Vielfalt, Chancengleichheit und fairer Lohn

Die Systemgastronomie bietet gute Einstiegs- und Aufstiegschancen auch für ungelernte Arbeitskräfte. Neue Mitarbeiter kommen deshalb mit hohen Erwartungen zu uns. Indem wir diese Erwartungen erfüllen, stärken wir die Identifikation mit Vapiano und das Engagement unserer Beschäftigten.

Wir haben uns deshalb vorgenommen, Leistung gerecht zu bezahlen und setzen auf Vielfalt und Chancengleichheit für alle unsere Mitarbeiter.

Besonderen Wert legen wir auf die Geschlechtergerechtigkeit und eine ethnische, religiöse, altersmäßige und kulturelle Vielfalt entsprechend unserem breiten Gästespektrum. Außerdem darf bei uns niemand wegen seiner sexuellen Orientierung diskriminiert werden.

Die Bezahlung unserer Restaurantmitarbeiter orientiert sich ausschließlich an deren Funktion. Maßgeblich sind hierfür die Vorschriften des deutschen Entgelttransparenzgesetzes und entsprechender nationaler Gesetzgebungen sowie die jeweils geltenden Tarifverträge. In Deutschland ist dies der mit den Sozialpartnern ausgehandelte Tarif des Bundesverbands der Systemgastronomie (BdS). Er gilt für mehr als 90 % der Vapiano-Arbeitsverträge. Als jahrelanges Mitglied des BdS hat Vapiano bereits lange vor der Einführung des Mindestlohngesetzes in Deutschland entsprechende Tarifgehälter gezahlt.

Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter und bei Beförderungen gelten die Vorgaben unseres Code of Conduct und der tarifvertraglichen Eingruppierungen. Die Vapiano-Restaurantmanager sind aufgefordert, hierbei lediglich die Qualifikation der Bewerber zu berücksichtigen.

In allen Unternehmensbereichen erfolgen die Einstellungen unter Aufsicht und nur mit Zustimmung (interne Unterschriftenrichtlinie) der HR-Abteilung. Dieser Kaskadenprozess unter Beteiligung der HR-Abteilung ist je nach zu besetzender Position entsprechend strukturiert.

Gezielt fördern wir die nationale Vielfalt unserer Beschäftigten. Flüchtlinge mit subsidiärem Status unterstützen wir beim Erwerb einer Arbeitserlaubnis. Hierzu kooperieren wir mit Fachanwälten für Ausländerrecht. Außerdem organisieren wir Sprachkurse für Mitarbeiter. Auch die religiöse Vielfalt unterstützen wir, z.B. indem wir Musliminnen ausdrücklich darauf hinweisen, dass das Tragen eines Kopftuchs während der Arbeit gestattet ist. Gegen Diskriminierung und sexuelle Belästigung gehen wir offensiv vor. Wir ermöglichen unseren Mitarbeitern, eventuelle Vorfälle über unser Hinweisgebersystem zu melden. Jede Meldung wird sorgfältig geprüft.

## Vielfalt

WIR FÖRDERN DIE VIelfALT UNSERER MITARBEITER IN VIELERLEI HINSICHT.

# Nationalitätenverteilung der Mitarbeiter

Bereich/ Standort	Deutsche Staatsbürger	EU-Staatsbürger inkl. DE Staatsbürger	Nicht-EU Staatsbürger
Corporate Restaurants	42%	62%	38%
Support Center	94%	98%	2%

(Stand 31.12.2017)

# 3.2 Aus- und Weiterbildung

Motivierte Mitarbeiter sind einer unserer Erfolgsfaktoren bei Vapiano. Dabei ist uns vor allem auch die Aus- und Weiterbildung unserer Beschäftigten ein wichtiges Anliegen.

## Build a winning team

Qualifizierte Arbeitskräfte sind für die hochwertige Systemgastronomie ein wichtiger Erfolgsfaktor. Der demografische Wandel und der damit verbundene Fachkräftemangel stellen auch für unser Personalmanagement eine Herausforderung dar – sowohl für das Recruiting als auch für die dauerhafte Bindung von Talenten an Vapiano. Um den damit verbundenen Risiken zu begegnen, haben wir uns zum Ziel gesetzt, Vapiano auf dem Arbeitsmarkt als starke Unternehmensmarke und exzellenten Ausbildungsbetrieb zu profilieren und vorzugsweise Talente aus den eigenen Reihen zu fördern.

Bedingt durch unseren starken Wachstumskurs haben wir einen großen Bedarf an Managementnachwuchs. Um ihn zu decken, haben wir uns folgendes Ziel gesetzt: 80% unseres Restaurantmanagements entwickeln wir aus eigenen Reihen. Gegenwärtig (2017) liegt die Quote bei 72%.

Um dieses Ziel langfristig und nachhaltig zu erreichen, setzen wir vielfältige Programme ein: Auszubildende und Studierende erhalten eine 360-Grad-Betreuung durch die eigens hierfür zuständige Abteilung: HR „Young Talents“. Mit einem internen Stipendienprogramm ermöglichen wir Berufsausbildungen als „Fachmann für die Systemgastronomie“ (im Restaurantbereich) sowie als „Kaufmann/-frau für Büromanagement“ und als „Personaldienstleistungskaufmann/-frau“ (beide im Support Center). Gefördert werden außerdem die Dualen Bachelor-Studiengänge IBA Gastronomiemanagement, DHBW Food Management sowie BA Rhein-Main Hotel- und Gastronomiemanagement.

## Interne Schulungssysteme

Die Bewerberzahlen für Ausbildungs- / Studienplätze zeigen, dass Vapiano als guter Ausbilder wahrgenommen wird: Auf die 60 angebotenen Stellen erhielten wir für die Corporate Restaurants rund 800 Bewerbungen. In der Folge wurden 21 Auszubildende und 39 Duale Studierende eingestellt. 2017 entfielen auf die durchschnittlich 2.796 Mitarbeiter unserer Corporate Restaurants 45 Auszubildende und 56 Duale Bachelor-Studierende (Stand Dezember 2017). Die Übernahmequote lag 2017 bei 60 %.

Wir wollen jedem unserer Mitarbeiter ein Umfeld bieten, in dem er sein Potenzial voll ausschöpfen kann. Das Prinzip, das wir dabei verfolgen, heißt „vom Nachwuchs lernen“. Dies betrifft auch die Konzernstrategie. Hierzu sucht die Unternehmensleitung regelmäßig einen direkten Austausch mit unserem Nachwuchs. Beispielsweise hat sich die Geschäftsleitung die beiden besten Bachelorarbeiten unserer dualen Studierenden vorstellen lassen. Umgekehrt ermöglichten wir mit dem Konzept „CEO for a week“ erstmals einem unserer Bachelor-Studierenden, sich persönlich in die Position des Vorstandsvorsitzenden zu versetzen und dessen Arbeit kennenzulernen. Das dabei Erlebte hat er in einem Videotagebuch dokumentiert und über unser Mitarbeitermagazin „Gazetta de la Pasta international“ sowie den CEO-Newsletter konzernweit geteilt.

Die Arbeit der HR-Abteilung beschränkt sich indes nicht nur auf interne Maßnahmen. Wir beteiligen uns an der Verbandsarbeit im Bundesverband der Systemgastronomie und unterstützen den BdS Team Cup, die große Ausbildungsmeisterschaft für Systemgastronomie-Azubis aus Deutschland und Österreich personell und durch Sachleistungen. Als einer von neun Unterstützern der neuen Unternehmensinitiative „Experience Europe“ bieten wir zudem arbeitssuchenden jungen Erwachsenen Praktika im europäischen Ausland an. Nachwuchserfolge kommunizieren wir über unsere eigene Pressearbeit.

CEO  
for a  
week

WIR FÖRDERN DEN  
DIREKTEN AUSTAUSCH MIT  
UNSEREM NACHWUCHS.

Im Jahr 2017 wurde die Qualität unserer Ausbildungsarbeit durch mehrere Auszeichnungen der Industrie- und Handelskammern bestätigt: Der bundesweit beste Azubi im Berufsbild „Fachmann für die Systemgastronomie“ stammte 2017 von Vapiano. Bei den entsprechenden Preisverleihungen in den Bundesländern Baden-Württemberg und Hamburg erlangten Systemgastronomie-Azubis von Vapiano ebenfalls den 1. Platz.

Auch für die Weiterbildung verfolgen wir ein anspruchsvolles Ziel: 100 % der Restaurantmanager sollen unser eigenes Zertifizierungssystem durchlaufen haben. 2017 betrug die Quote der entsprechend zertifizierten Restaurantmanager 80 %. Jede Managementposition wird erst dann vergeben, wenn nach der internen Ausbildung die Zertifizierungsprüfung erfolgreich absolviert wurde.

Eine zentrale Rolle bei der Qualifizierung unseres Personals spielt unser internes Weiterbildungszentrum, die Vapiano-Academy. Hier werden Vapianisti aus aller Welt unter Anleitung professioneller Trainer und Referenten sowohl fachlich als auch persönlich entwickelt und gefördert. Dazu bietet die V-Academy Einführungen und mehrere aufeinander aufbauende Workshop-Module an.

Unser V-Team ermöglicht unseren Vapianisti zudem Auslandserfahrungen im internationalen Eröffnungsteam, das Restoranteröffnungen außerhalb Deutschlands plant und durchführt. Führungskräfte nehmen ferner an den Talent Days, unserem beliebten jährlichen internen Karriere-Event, teil und beteiligen sich an den „Leadership“-Kursen in unserem Support Center.

V-Academy

UNSER INTERNES WEITER-  
BILDUNGSZENTRUM SPIELT  
EINE ZENTRALE ROLLE.

# 3.3 Mitarbeiterzufriedenheit

Die Mitarbeiterzufriedenheit ist für Vapiano ein wesentliches Thema, da sie uns hilft, die Fluktuation in unserer Belegschaft weiter zu verringern. Die in der Systemgastronomie verbreitete hohe Mitarbeiterfluktuation erfordert große Anstrengungen, um eine konstante Qualität der Produkte und Leistungen sicherzustellen. Häufige Mitarbeiterwechsel sind auch für Vapiano mit Risiken verbunden.

Wir haben uns deshalb zum Ziel gesetzt, die Fluktuationsrate zu senken, indem wir uns kontinuierlich für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit engagieren. Sie ist für uns der zentrale Leistungsindikator für dieses Thema. 2017 lag die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter unserer Corporate Restaurants bei 3,04 Jahren (Restaurant-Crews 2,09 Jahre, Restaurantmanager 4,0 Jahre).

Eine hohe Fluktuation ist ein Indiz dafür, dass die Beschäftigten Verbesserungswünsche haben. Indem wir darauf eingehen, verbessern wir unsere Marktchancen. Denn wie Studien zum Hotelbetrieb belegen, besteht im Gastgewerbe ein enger Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit von Mitarbeitern und Gästen. Aus diesem Grund belohnen wir gute Ergebnisse bei unseren inkognito durchgeführten Service-Checks mit Budgets für frei wählbare Team-Events (mehr hierzu im Abschnitt 1, Produkt- und Gästebelange).

Die Grundvoraussetzung für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit bilden faire Chancen und Entlohnung sowie gute Aus- und Weiterbildung. HR hat darüber hinaus viele weitere Faktoren im Blick, die dazu beitragen, die Zufriedenheit der Beschäftigten sicherzustellen: So berät HR die Restaurantmanager bei der Gestaltung zeitgemäßer Arbeitsplätze und -verfahren und unterstützt den Austausch sowie das persönliche Engagement der Mitarbeiter. In Deutschland hat HR dazu eine dezentrale Struktur zur administrativen Unterstützung und gezielten persönlichen Betreuung der Mitarbeiter aufgebaut. Bundesweit wurden zwölf Personalbeauftragte und drei Teamleiter ernannt. Zusätzlich sind fünf „Field Coaches“ aus der HR-Abteilung in den ihnen jeweils zugewiesenen Regionen für die Aus- und Weiterbildung des Restaurantmanagements vor Ort zuständig. Dem fachlichen und persönlichen Austausch dient außerdem die jährliche „General Manager Convention“, ein Zusammentreffen von Restaurantmanagern und Führungskräften des Support Centers.

Gefördert werden weiterhin gemeinsame Aktivitäten etwa im Betriebsfußball. In Köln haben wir z. B. eine Mannschaft aus Mitarbeitern des Support Centers und der örtlichen Restaurants aufgestellt.

Grund-  
voraus-  
setzungen

...SIND FAIRE CHANCEN  
UND FAIRE ENTLOHNUNG.

Für die Corporate und Joint Venture Restaurants in Deutschland sowie das Support Center betreiben wir ein Hinweisgebersystem. Hierzu haben wir seit 2016 einen externen Anwalt als Ombudsmann unter Vertrag. An ihn können sich unsere Mitarbeiter – auch anonym – wenden, wenn sie sich in irgendeiner Weise benachteiligt oder belästigt fühlen (mehr hierzu im Abschnitt 2, Compliance Management und Antikorruption). Vapianisti, die unverschuldet in Not geraten sind, bieten wir außerdem finanzielle Hilfe über unseren V-Care Sozialfonds.

Um die Wirksamkeit unserer Maßnahmen zu prüfen und die Prozesse systematisch zu steuern, ist es wichtig, die Mitarbeiterzufriedenheit zuverlässig zu messen. Bisher haben wir hierzu analoge Fragebögen eingesetzt, die wir in Zukunft digitalisieren wollen, um die Rücklaufquoten aus den Restaurants deutlich zu verbessern (s. u.). Außerdem erstellen wir regelmäßig ein Stimmungsbarometer für unser Support Center. 2017 nutzten wir auch die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung von „Great Place to Work“ zur Steuerung unserer Personalprozesse. Die Organisation, die heute in mehr als 50 Ländern vertreten ist, unterstützt Unternehmen bei Aufbau und Weiterentwicklung einer attraktiven, motivierenden und erfolgsfördernden Arbeitsplatzkultur.

In einem Workshop mit der Geschäftsleitung im Juni 2017 leiteten wir aus den Ergebnissen der Befragung die zentralen Themen für Mitarbeiterzufriedenheit ab. Daraus wurden Maßnahmen und Projektideen entwickelt – darunter das Vapiano Portal (Office 365 Kommunikations-Plattform mit Sharepoints) sowie die Einführung von Skype for Business – und abschließend zentrale Werte definiert. Sie lauten: Transparenz, Ehrlichkeit, Vorbild sein und Verantwortung bzw. „Ownership“.

Im Zuge der Digitalisierung unserer Mitarbeiterbefragung wollen wir künftig einen Engagement-Index erheben, der uns als wichtige Steuerungsgröße dienen soll. Hierzu planen wir den Einsatz einer „Engagement“-App auf Basis des bestehenden Datensystems iFeedback. Im ersten Quartal des Jahres 2018 soll hierzu eine Machbarkeitsstudie erstellt werden. Die Einführung der App soll bis Ende 2018 erfolgen.

Eine Beteiligung der Beschäftigten an unternehmerischen Entscheidungen kann nicht nur dazu beitragen, Unternehmensprozesse zu verbessern, sondern auch die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen. 2017 führte HR in Deutschland eine Reihe von Beteiligungsmaßnahmen für Vapianisti durch. Dies erfolgt zum Beispiel in Form von vierteljährlichen Meetings mit allen Beschäftigten des Support Centers. Als im November 2017 der Umzug in die neue Kölner Zentrale anstand, wurde dieser durch HR gesteuert und von einer Projektgruppe aus Mitarbeitern des Support Centers begleitet. Sie beschäftigten sich unter anderem mit der Gestaltung neuer Arbeitswelten und entwickelten die Leitidee für das neue Support Center als einen Ort, an dem unterschiedliche Menschen zusammenkommen, um gemeinsam etwas zu bewegen.

V-Care

UNSER SOZIALFONDS FÜR  
UNVERSCHULDET IN NOT  
GERATENE VAPIANISTI.

Die vier  
zentralen  
Werte  
für  
Mitarbeiter

Transparenz

Ehrlichkeit

Vorbild sein

Verantwortung

# 3.4 Arbeits- und Gesundheitsschutz

Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter sind die Grundvoraussetzung für eine motivierte, zufriedene und leistungsstarke Belegschaft.

Neben diesen beiden Aspekten kann es gerade in der Systemgastronomie durch standardisierte, oftmals eintönige Abläufe und wenig Pausen zu Überlastungen der Mitarbeiter kommen. Dies kann sich auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirken, ihr Wohlbefinden beeinträchtigen und negative Auswirkungen auf das Geschäft von Vapiano haben. Deshalb ist neben dem Unfallschutz auch die Vermeidung von Überlastungen ein wichtiges Thema für uns.

Ziel von Vapiano ist es, die Zahl der Unfälle und Krankheitstage möglichst gering zu halten und für ein gesundes Betriebsklima, gute Stimmung und Spaß an der Arbeit zu sorgen. Um Unfälle zu vermeiden und Erkrankungen vorzubeugen, verfolgen wir einen dreigliedrigen Ansatz: Wir fordern unsere Mitarbeiter auf, sich und andere nicht in Gefahr zu bringen und unterstützen sie hierbei durch eine gute Ausbildung sowie spezifische Management- und Schulungsinstrumente. Außerdem unterweisen wir sie im sicheren Umgang mit Maschinen (Pastamaschine, Teigmaschine, Ofen, Kippbratpfanne, Stabmixer etc.) und Arbeitsmitteln (Reinigungsmittel etc.) und arbeiten mit unseren Geschäftspartnern an sicherheitstechnischen Verbesserungen. Schließlich engagieren wir uns für eine Reduktion von psychischen Belastungen wie z. B. Stress als wichtigem Krankheitsauslöser.

Die Verantwortung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz trägt der Vorstand der Vapiano SE. Die Organisation und Kontrolle der Arbeitsschutzmaßnahmen obliegt der Abteilung OQS. Eine Schlüsselfunktion in der operativen Qualitätssicherung kommt den Fachkräften für Arbeitssicherheit (SiFas) zu. Diese sind betriebliche Berater, die den Arbeitgeber in allen Fragen des Arbeitsschutzes unterstützen. Ihr Urteil und Handeln ist mitentscheidend für das Niveau von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei den Beschäftigten im Unternehmen. Für Vapiano arbeiten zwei SiFas Hand in Hand: eine externe und eine betriebsinterne. Die externe SiFa wird von ARBUMED, einem Privatinstitut für Arbeits- und Gesundheitsschutz, gestellt; die interne ist in der Abteilung OQS angesiedelt.

Den operativen Bereich betreffende Angelegenheiten wie die Darstellung der Arbeitsschutzorganisation oder Mängel bei der Betriebssicherheit klärt die interne SiFa direkt mit den entsprechenden Verantwortlichen vor Ort (Gebiets- und Restaurantleiter) und den jeweiligen Fachabteilungen (z. B. Construction, Supply Chain Management). Bei Entscheidungen über Investitionen, neue Prozesse und Arbeitsmittel wird außerdem der Country Manager einbezogen, der sich mit dem Vorstand hierzu bespricht. Darüber hinaus tauscht sich die Abteilung OQS immer bei Bedarf und nach durchgeführten Maßnahmen (ab 2018 auch quartalsweise) mit dem Country Manager aus und berichtet jährlich direkt an den Vorstand. Dieser wird außerdem einmal pro Jahr mit einem Management Review über den Status des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bei Vapiano informiert. Zudem finden viermal pro Jahr regionale Arbeitsschutzausschusssitzungen statt. Hieran beteiligen sich u. a. der verantwortliche Gebietsleiter und die (stellvertretenden) Restaurantleiter sowie Sicherheitsbeauftragte bzw. Vertrauenspersonen, der Betriebsarzt und die interne SiFa.

Unfall-  
schutz

...UND VERMEIDUNG  
VON ÜBERLASTUNGEN



# 3.4.1 Schwerpunkt Unfall- vermeidung

## Die Prävention von Unfällen

Um Unfällen vorzubeugen, setzen wir konzernweit eine Reihe von Management- und Schulungsinstrumenten ein. Neben dem Arbeitssicherheitshandbuch beinhalten auch unsere Trainingshandbücher und das Operations Handbuch Instruktionen zur Unfallvermeidung. Unsere Betriebe führen regelmäßige Schulungen anhand standardisierter Vorlagen durch. Je nach Mitarbeiterzahl verfügt jeder Standort über mindestens einen Sicherheitsbeauftragten. Zur Prävention von Unfällen durch bauliche Maßnahmen hat die interne SiFa eine Übersicht entworfen, die bauliche Anforderungen aus dem Arbeitsrecht und dem Lebensmittelrecht zusammenfasst, den sogenannten Construction Guide. Die Abteilung Construction setzt diesen Guide bei ihrer Arbeit als Richtlinie ein.

Zur Überprüfung der betrieblichen Arbeitsschutzorganisation führt die interne SiFa pro Standort jedes Jahr mindestens eine Begehung durch. Hinzu kommt eine weitere Begehung durch die externe SiFa und unseren von der ARBUMED zur Verfügung gestellten Betriebsarzt. Zu jeder Begehung fertigen die SiFas ein Protokoll an. Werden bei der Begehung Mängel erkennbar, so erstellen sie einen Maßnahmenplan, den die Verantwortlichen des jeweiligen Standorts innerhalb gesetzter Fristen abzuarbeiten haben. Zur Erstellung des Protokolls nutzt die externe SiFa das Vapiano-Audit System, auf das sowohl die Restaurantmanager als auch die Gebietsleiter Zugriff haben. Das System generiert den Maßnahmenplan nach der Eingabe automatisch und sendet eine Benachrichtigung über die Veröffentlichung der Auditergebnisse an die Restaurantleitung. Zur Abarbeitung sieht das System eine Frist von 30 Tagen vor. Nach jeweils zehn Tagen treten drei aufeinander aufbauende Eskalationsstufen in Kraft. In der dritten Stufe wird der Vorstand über

den Stand der Mängelabarbeitung informiert, sofern die Mängel bis dahin nicht vollständig abgestellt sind.

Die interne SiFa erstellt ihr Begehungsprotokoll manuell mit Standardsoftware und entsprechender Bebilderung zu eventuell festgestellten Mängeln. Das Protokoll wird anschließend als pdf-Datei an den jeweiligen Restaurantleiter, den Gebietsleiter, den Country Manager sowie den Head of Construction und den Head of OQS kommuniziert, die anschließend die eventuelle Abarbeitung der Mängelliste in Angriff nehmen, betreuen bzw. unterstützen.

Im Jahr 2017 führten wir diverse Maßnahmen im Bereich der Arbeitssicherheit durch. So haben wir das Thema in unsere Online-Plattform (Vapiano-Audit System – VAS) eingepflegt. Das VAS dient der Einsicht von Begehungsberichten bzw. Auditergebnissen und zur Abarbeitung der sich daraus ergebenden Maßnahmenpläne. Auch unser Online-Verbandbuch zur Dokumentation von Verletzungen und Erste-Hilfe-Leistungen wurde in das VAS integriert. In unserem Intranet haben wir ebenfalls eine Funktion zur Anzeige und Erfassung von Unfällen eingerichtet. Damit stellen wir unseren Mitarbeitern zahlreiche Informations- und Schulungsunterlagen sowie Betriebsanweisungen und Sicherheitsdatenblätter zur Verfügung. Weitere Schwerpunkte des Jahres 2017 stellten die Ausbildung von Sicherheitsbeauftragten und Brandschutzhelfern in unserer Vapiano-Academy sowie regionale Erste-Hilfe-Schulungen dar. Zudem ergänzten wir unsere Prozesslandschaft um sicherheits- und gesundheitsrelevante Abläufe etwa im Mutterschutz oder in Bezug auf Bildschirmarbeitsplatzbrillen für Büromitarbeiter und erweiterten unser Erste-Hilfe-Sortimente über die DIN-Anforderungen hinaus.

Zur Steuerung dieser Maßnahmen erfassen wir alle Vorfälle und kategorisieren sie nach Verletzungsarten, um Unfällen gezielt vorbeugen zu können.

Construction  
Guide

...VERBINDET  
ANFORDERUNGEN AUS  
ARBEITS- UND  
LEBENSMITTELRECHT.

# 3.4.2 Schutz vor Überlastung

## Ergonomische Gestaltung

...DES ARBEITSPLATZES VERMEIDET FEHLBELASTUNG.

Körperliche Fehlbelastung am Arbeitsplatz vermeiden wir durch dessen möglichst ergonomische Gestaltung. Hierzu haben wir Arbeitsplatzbewertungen durchgeführt. 2017 fand unter anderem eine Bewertung der Höhe der neu eingeführten Take away-Arbeitsplätze statt.

Zur Belastungsreduktion trägt außerdem unser automatisches Dienstschichtsystem bei: Es sorgt über eine Zeiterfassung für die Einhaltung der vorgeschriebenen Pausenzeiten. Um unseren Mitarbeitern darüber hinaus eine optimale Nutzung ihrer Pausenzeiten zu ermöglichen, unterstützen wir sie mit einer Rabattkarte für unsere Restaurants. Eintöniges Arbeiten verhindern wir, indem wir je nach Qualifikation der Mitarbeiter eine Rotation zwischen verschiedenen Arbeitsstationen vorsehen und dadurch ausreichend Abwechslung bieten.



1

AUTOMATISCHES DIENST-SCHICHTSYSTEM SORGT FÜR DIE EINHALTUNG DER VORGESCHRIEBENEN PAUSENZEITEN

2

RABATTKARTE FÜR MITARBEITER ZUR OPTIMALEN NUTZUNG VON PAUSENZEITEN

3

ROTATION ZWISCHEN VERSCHIEDENEN ARBEITS-STATIONEN BIETET ABWECHSLUNGSREICHE TÄTIGKEIT



## 4. Umwelt- belange



Nachhaltige Konzepte für einen  
verantwortungsvollen Umgang mit  
unseren Ressourcen

Nachfolgenden Generationen eine lebenswerte Welt zu hinterlassen – darin besteht eine zentrale gesellschaftliche Aufgabe.

Der Weg dorthin führt über einen effizienten Umwelt- und Klimaschutz und erfordert die Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Vapiano will hierzu seinen Beitrag leisten und setzt sich insbesondere dafür ein, Ressourcen zu schonen. Der Schutz unserer natürlichen Lebensgrundlagen liegt in unserem eigenen Interesse. Denn sie bilden die Basis für unser Kerngeschäft: die Verarbeitung hochwertiger Zutaten zu schmackhaften Gerichten. Wir haben uns weiterhin gruppenübergreifend vorgenommen, Verpackungen und Abfälle in unseren Restaurants auf ein Minimum zu reduzieren. Außerdem halten wir uns streng an die bestehenden Umweltgesetze.

Vor allem in unserem Restaurantbetrieb sowie, in geringerem Maße, im Support Center fallen bei Vapiano Abfälle an. Hierzu gehören überwiegend Papier- und Kunststoffabfälle aus dem Take away-Geschäft sowie Nahrungsmittelabfälle, die bei der Produktion und beim Verzehr durch den Gast in jedem Restaurant entstehen. Zudem verbrauchen unsere Betriebe Energie. Dementsprechend stellen „ökologische Verpackungen“, „Abfallmanagement“ und „Energieeinsparung“ für Vapiano wesentliche Umweltthemen dar.



## 4.1 Ökologische Verpackungen

Für eine hohe Produktqualität ist von der Beschaffung über die Verarbeitung in den Restaurants bis hin zu unserem Take away-Geschäft auch die Verpackung der Ware entscheidend. Entlang der gesamten Kette gilt es, die richtige Balance zwischen Produktqualität und dem Einsatz ökologischer Verpackungsmaterialien zu finden. Diese Thematik rückt immer weiter in den Fokus, da unser Verpackungsaufkommen in den vergangenen Jahren insgesamt zugenommen hat. Großen Anteil hieran hat der Ausbau unseres Take away-Geschäfts.

Schon seit der Unternehmensgründung produzieren wir erheblich weniger Abfälle als herkömmliche Fastfood-Restaurants, da wir die Speisen in unseren Restaurants stets auf Porzellangeschirr und mit Besteck aus Metall servieren. Zudem bieten wir die überwiegende Mehrheit der nicht-alkoholischen Getränke in Mehrweg-Flaschen an. Bier wird fast ausschließlich frisch gezapft. Dennoch besteht im Bereich der Verpackung für unser Unternehmen weiterhin Optimierungspotenzial.

Nicht nur wir, sondern auch unsere Gäste sehen das Thema Verpackungsabfall zunehmend kritisch. Dies können wir ihren Rückmeldungen zu Art und Umfang unserer Verpackungen entnehmen. Da die Zufriedenheit der Gäste einen starken Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg von Vapiano hat, nehmen wir diese Hinweise sehr ernst. Bei der Wahl von Verpackungen müssen wir allerdings verschiedene, zum Teil gegensätzliche Gesichtspunkte berücksichtigen: Neben dem Gästelerlebnis sind auch die Warmhalteeigenschaft, Funktionalität und Stabilität der eingesetzten Verpackungsmaterialien wichtig. Unsere Verpackungen müssen hohe Qualitäts- und Hygienestandards erfüllen und zugleich – von der Herstellung bis zur Entsorgung – umweltfreundlich und ressourcenschonend sein. Das sicherzustellen, ist eine komplexe und wichtige Aufgabe.

Vapiano hat sich zum Ziel gesetzt, verpackungsbedingte Umweltschäden zu vermeiden, indem verstärkt ökologische Materialien eingesetzt werden. Wir wollen soweit wie möglich auf Kunststoffe verzichten und – vor allem für Papp- und Papierverpackungen – nachwachsende Rohstoffe einsetzen.

Federführend bei dieser Umstellung ist der strategische Einkauf, der für viele unserer Marktregionen europaweit zuständig ist. Neben dem Wareneinkauf verantwortet er die Beschaffung der im Konzern eingesetzten Materialien. Bei seiner Arbeit tauscht er sich eng mit dem Qualitätsmanagement aus, das bei jedem Artikel die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und der Vapiano-Standards prüft (mehr hierzu im Abschnitt 1, Produkt- und Gästebelange).

Vapiano verwendet je nach Speise unterschiedliche Verpackungskonzepte, um sein Qualitätsversprechen einzulösen und die Umwelt zu schonen. Eingesetzt werden sowohl Einwegverpackungen aus Papier und Karton als auch Mehrwegverpackungen, etwa wiederverwendbare Kunststoffcontainer mit Deckel. 2017 verfügte ein Großteil der von uns eingesetzten Take away-Papier- und Kartonverpackungen über eine Zertifizierung durch das Forest Stewardship Council (FSC). 2014 haben wir die in unseren Restaurants verwendeten Plastikbehälter zur Portionierung von Pasta gegen Beutel aus nachwachsenden Rohstoffen ausgetauscht. Lediglich die zur Auskleidung der Beutel verwendete Folie stammte weiter aus fossilen Rohstoffen. Sie soll jedoch im Laufe des Jahres 2018 durch den regenerativ erzeugten, biologisch abbaubaren Kunststoff Polylactid (PLA) ersetzt werden. Außerdem streben wir an, künftig nur noch Verpackungen zu verwenden, die frei sind von chemischen Zusätzen wie BPA, BPS oder polyfluorierten Chemikalien. Seit Mitte 2017 erfüllen alle Außer-Haus-Verpackungen diese Bedingung.

Individuelle  
Verpackungs-  
konzepte

...FÜR QUALITÄTS-  
SICHERUNG UND  
UMWELTSCHONUNG

## 4.2 Abfall- management

### Abfallreduktion und Mülltrennung

Indem wir unseren Einkauf und Wareneinsatz genau kalkulieren, können wir dazu beitragen, dass bei unserer Geschäftstätigkeit möglichst geringe Mengen an Abfall entstehen. So sparen wir nicht nur Kosten, sondern schonen auch die Umwelt. Die Abfallreduktion ist unser erklärtes Ziel. Außerdem hält sich Vapiano konsequent an die gesetzlichen Vorgaben zur Entsorgung oder Dokumentation von Abfällen. Andernfalls müssten wir mit Bußgeldern und Reputationsschäden rechnen.

Zu den für unser Abfallmanagement relevanten Gesetzen gehören in Deutschland die Gewerbeabfallverordnung (GewAbfV), die Verpackungsverordnung und das Kreislaufwirtschaftsgesetz. Die GewAbfV teilt Abfälle in acht verschiedene Kategorien und verpflichtet uns, diese getrennt zu behandeln. Vapiano produziert Abfälle in den sechs Kategorien PPT (Papier, Pappe, Kartonagen), Glas, Kunststoffe, Metalle sowie Bioabfälle und Restmüll und sortiert sie entsprechend dieser Klassifizierung. Auf die korrekte Mülltrennung zu achten, ist Aufgabe der Restaurants. Sie sind dezentral für das Abfallmanagement zuständig. Die Verpackungsverordnung unterscheidet verschiedene Verpackungsarten und schreibt spezifische Entsorgungswege vor. Wir berücksichtigen diese Vorgaben beispielsweise bei der Rücknahme von Mehrwegflaschen. Außerdem arbeiten wir an der Umsetzung des in der Verpackungsverordnung genannten Ziels, 60 % aller Abfälle aus Papier- und Kartonverpackungen wiederverwerten zu lassen.

600%  
aller Abfälle aus  
Papier- und  
Kartonverpackungen  
in Deutschland  
sollen zukünftig  
wiederverwertet  
werden

Angesichts wachsender Abfallmengen vor allem im Außer-Haus-Geschäft haben wir uns zum Ziel gesetzt, Verpackungen noch effizienter und damit abfallsparender einzusetzen sowie unsere Recyclingquote zu erhöhen.

Generell kauft Vapiano verbrauchs- und bedarfsorientiert ein. Nach Möglichkeit ziehen wir Packungen und Gebinde in Industriegröße anderen Verpackungsgrößen vor, um das Abfallaufkommen zu reduzieren. Darüber hinaus entwickeln wir unsere Verpackungskonzepte weiter: Beim Außer-Haus-Verkauf sowie der Belieferung unserer Kunden mit Pastagerichten und frischen Salaten setzen wir z. B. besonders hochwertige Verpackungen ein, die zuhause weiterverwendet werden können. Aus den Rückmeldungen von Kunden und Lieferanten entnehmen wir, dass dieser Ansatz wirksam ist. Zudem reduzieren wir Abfälle, die beim Verzehr unserer Speisen durch die Gäste unserer Restaurants entstehen können. Hierzu haben wir 2017 konzernweit die Weisung ausgegeben, Brot nicht mehr aktiv beizulegen, sondern nur noch auf Anfrage anzubieten.

Nicht vermeidbare Abfälle (inkl. Nahrungsmittelabfällen) werden konzernweit durch beauftragte Fachbetriebe entsorgt und soweit möglich wiederverwertet. Alle in unseren Gastronomiebetrieben anfallenden Abfälle werden von zertifizierten Abfalldienstleistern direkt in den Restaurants abgeholt und fachgerecht entsorgt oder aufbereitet.

Zeichnen sich Probleme oder Risiken im Bereich des Abfallmanagements ab, tritt Vapiano direkt mit den relevanten Stakeholdern in den Dialog. Das gilt auch für den Austausch mit Lieferanten.

## Recycling

KONTINUIERLICHE  
VERBESSERUNGEN BEI  
UNSEREN VERPACKUNGS-  
MATERIALIEN

# 4.3 Energie- management an den Standorten

## Optimierung des Energieverbrauchs

Der größte Teil des Energieverbrauchs von Vapiano entfällt auf die Beleuchtung der Restaurants, den Betrieb der Lüftungsanlagen in der offenen Küche und im Gastraum sowie die Küchentechnik. Die Nutzung von Energie durch Unternehmen ist in Europa und anderen Ländern gesetzlich geregelt. In Deutschland gilt hierfür das Energiedienstleistungsgesetz (EDL-G). Es verpflichtet Großunternehmen dazu, ein Energieaudit nach DIN EN 16247-1 durchzuführen oder alternativ ein Energiemanagementsystem nach DIN EN ISO 50001 zu etablieren.

Vapiano verfolgt das Ziel, seinen Energieverbrauch pro Restaurant zu senken, um klimaschädigende Emissionen zu vermeiden und gleichzeitig Kosten zu reduzieren. Um das Ziel zu erreichen, arbeiten wir in Deutschland mit kompetenten Energietechnik-Dienstleistern zusammen. Sie übermitteln den Restaurants jeden Monat Berichte zum Stromverbrauch einzelner Betriebsteile, damit diese die Ursachen für hohe Verbräuche identifizieren und beheben können. Die Berichte nutzen wir außerdem zentral, um die Gesamt- und Einzelverbräuche zu analysieren und so Einsparpotenziale schnell zu erkennen und umzusetzen.

Seit 2007 haben wir einen Vertrag mit der Mangelberger Elektrotechnik GmbH. Sie stattet alle neuen Restaurants von Vapiano in Deutschland mit modernen, standardisierten Schaltanlagen, sogenannten Unterverteilungen, aus, die über ein eigenes Energiemanagementsystem verfügen. Die Edison Street GmbH, ein Tochterunternehmen von Mangelberger Elektrotechnik, verantwortet die Erhebung und Aufbereitung der Verbrauchsdaten. Außerdem hat sie 2017 Energieaudits nach § 8a EDL-G durch einen vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle anerkannten Prüfer durchführen lassen. Im Berichtszeitraum fanden in sechs deutschen Filialen an den Standorten München, Augsburg und Bonn Energieaudits statt.

Beginnend mit der Vapiano-Filiale in Freiburg (Breisgau) wurden seit 2010 alle neuen Unterverteilungen um ein einheitliches Smart Metering-Konzept mit intelligenten Verbrauchszählern erweitert. Sie ermöglichen eine zeitnahe Steuerung der Verbrauchsmengen und die Nutzung flexibler und damit kostengünstiger Tarife für den Energiebezug. In einer 2017 eröffneten Filiale in Köln wurde die Unterverteilung zudem mit einem sogenannten Schaltschutz ausgestattet. Dadurch lässt sich der Energieverbrauch im Restaurant zielgerichtet und bedarfsgerecht steuern. So kann die Stromversorgung in verschiedenen Bereichen des Lokals einzeln ab- oder zugeschaltet werden. Die gleiche Technik soll künftig auch in anderen neu eröffneten Restaurants zum Einsatz kommen. Genutzt wird die Technik z. B. für die Steuerung der Kochgeräte durch neue Einschaltpläne. Dies wurde nötig, da durch den Einbau der Take away-Stationen geänderte Nutzungszeiten entstanden waren. Gegenwärtig prüfen wir, ob sich die Abläufe durch die Eingabe der Betriebszeiten per App effizienter gestalten lassen.

Wir nutzen verschiedene energiesparende Techniken in unseren Restaurants: Für die Pasta-Kocher verwenden wir ein Verfahren zur Wärmerückgewinnung. Außerdem setzen wir zunehmend energiesparende LED-Beleuchtung ein. 2017 haben wir zudem eine Prüfung veranlasst, ob auch eine verbesserte Steuerung der Lüftungsanlagen eingeführt werden sollte. Durch eine bedarfsgerechte Regelung der Zu- und Abluftanlagen der Küchengeräte erhoffen wir uns neue Energie-Einsparpotenziale.

Wie im Vorjahr hat Vapiano auch im Berichtszeitraum den Strombedarf seiner Restaurants größtenteils mit Ökostrom gedeckt. Allerdings wird sich unser absoluter Energieverbrauch voraussichtlich erhöhen, da wir zukünftig weiter expandieren wollen. Umso wichtiger ist es daher, die Energieeffizienz unserer Prozesse zu erhöhen. Für das Jahr 2018 plant Vapiano dementsprechend, zwei Schlüsselmaßnahmen durchzuführen. Zum einen soll eine neue Festlegung der Verbrauchszeiten aller elektrischen Geräte in den Restaurants erfolgen. Durch definierte Zeitpunkte zum An- und Abschalten lassen sich die Stromverbräuche verringern und das Energiemanagement – z. B. durch Vermeidung von Spitzenlasten – optimieren. Außerdem prüfen wir die Einführung eines Energiemanagementsystems bzw. Messstellenbetriebs.

Ökostrom

...IST DIE HAUPTENERGIE-  
FORM FÜR UNSERE  
VAPIANO-RESTAURANTS.

# Disclaimer

Dieser zusammengefasste nichtfinanzielle Bericht 2017 enthält zukunftsbezogene Aussagen. Sie beruhen auf bestimmten Annahmen und Erwartungen, die zum Zeitpunkt der Veröffentlichung galten. Die Aussagen sind daher mit Ungewissheiten verbunden: Künftige tatsächliche Entwicklungen und Ergebnisse können – aus vielfältigen Gründen – erheblich von diesen Annahmen und Schätzungen abweichen. Die Vapiano SE übernimmt keine Gewährleistung oder Haftung dafür, dass künftige Entwicklungen und tatsächlich erzielte Ergebnisse mit den Annahmen und Schätzungen übereinstimmen, die in diesem Bericht geäußert werden.

## VAPIANO SE

IM ZOLLHAFEN 2-4  
D-50678 KÖLN

TEL.: +49 (0) 221 67001-0  
FAX: +49 (0) 221 67001-205  
E-MAIL: [info@vapiano.eu](mailto:info@vapiano.eu)

## KONZEPTION & REDAKTION

Stakeholder Reporting GmbH, Hamburg  
[www.stakeholder-reporting.com](http://www.stakeholder-reporting.com)

## REALISIERUNG

IR.on AG, Köln  
[www.ir-on.com](http://www.ir-on.com)



