

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
VORWORT	
INHALTSVERZEICHNIS	III
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XI
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XIV
TABELLENVERZEICHNIS	XV
1 Einleitung	1
2 Gemeinschaftsverpflegungsbetrieb als Dienstleistungsbetrieb personaler Versorgung	6
2.1 Begriff des Gemeinschaftsverpflegungsbetriebs	6
2.2 Eigenschaften des Gemeinschaftsverpflegungsbetriebs	9
2.2.1 Zielorientierung	9
2.2.2 Kombination von Produktionsfaktoren	12
2.2.3 Streben nach Wirtschaftlichkeit	15
2.2.4 Sicherung der Liquidität	16
2.2.5 Erbringung personaler Versorgungsdienstleistungen	16
2.2.5.1 Mitwirkung der Verpflegungsgäste	17
2.2.5.2 Anforderungserfüllung der Verpflegungsgäste	17
2.2.5.3 Mehrstufigkeit des Leistungserstellungsprozesses	18
2.2.5.4 Simultaneität von Leistungserstellung und Leistungsabgabe	19
2.3 Ziele des Gemeinschaftsverpflegungsbetriebs	19
2.3.1 Sachziele	19
2.3.2 Formalziele	21
2.3.3 Sachziele versus Formalziele	23

3	Gemeinschaftsverpflegungsbetrieb aus systemtheoretischer Sicht	24
3.1	Systemtheoretischer Ansatz	24
3.2	Gemeinschaftsverpflegungsbetrieb als System	25
3.2.1	Systemelemente	25
3.2.2	Systembeziehungen	26
3.2.3	Systemeigenschaften	27
3.2.3.1	Künstlich	27
3.2.3.2	Produktiv und konsumtiv	28
3.2.3.3	Zweck- und zielorientiert	28
3.2.3.4	Sozio-technisch	28
3.2.3.5	Komplex	29
3.2.3.6	Offen nach außen	30
3.2.4	Aufteilung in Teilsysteme und Subsysteme	31
3.2.4.1	Informationelles Teilsystem	32
3.2.4.1.1	Subsystem GV-Führung	33
3.2.4.1.2	Subsystem Marketing	33
3.2.4.1.3	Subsystem Controlling	33
3.2.4.1.4	Subsystem Finanzwirtschaft	34
3.2.4.1.5	Subsystem Personalwirtschaft	34
3.2.4.1.6	Subsystem Produktionswirtschaft	34
3.2.4.1.7	Subsystem Forschung und Entwicklung	34
3.2.4.2	Materielles Teilsystem	35
3.2.4.2.1	Subsystem Produktion	35
3.2.4.2.2	Subsystem Allgemeine Infrastruktur	35
4	Qualitätsanspruch des Gemeinschaftsverpflegungsbetriebs	37
4.1	Qualitätsbegriffe	37
4.1.1	Qualität im allgemeinen Sprachgebrauch	37
4.1.2	Qualität als Gegenstand wissenschaftlicher Diskussion	38
4.1.3	Qualitätsbegriff nach DIN EN ISO 9000:2000	41

4.2	Dienstleistungsqualität als spezifische Qualität	43
4.2.1	Merkmale der Dienstleistungsqualität	43
4.2.2	Ausgewählte Modelle zur Dienstleistungsqualität	43
4.2.2.1	Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität nach Avedis Donabedian	44
4.2.2.2	Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität nach Anton Mayer und Roland Mattmüller	45
4.2.2.3	Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität nach Hans Corsten	47
4.2.2.4	Qualitätserwartung und Qualitätserfahrung nach Christian Grönroos	48
4.2.2.5	Qualitätswahrnehmung aus Gastsicht nach A. Parasuraman, Valerie Zeithaml und Leonard L. Berry	49
4.2.3	Kritische Würdigung der Modelle	51
4.3	Management von Qualität im Kontext Betriebsmanagement	53
4.3.1	Grundlagen des Betriebsmanagements	53
4.3.2	Verhältnis von Betriebsmanagement und Qualitätsmanagement	54
5	Qualitätsmanagementsysteme im Gemeinschaftsverpflegungsbetrieb	57
5.1	Ausgewählte Modelle für Qualitätsmanagementsysteme im Gemeinschaftsverpflegungsbetrieb	57
5.1.1	Branchenübergreifende Modelle	58
5.1.1.1	DIN EN ISO 9001:2000	58
5.1.1.2	Integrierte Managementsysteme	60
5.1.2	Branchenbezogene Modelle	62
5.1.2.1	Versorgungsspezifische Modelle	62
5.1.2.1.1	Kooperation für Transparenz und Qualität im Krankenhaus	62
5.1.2.1.2	proCum Cert	63
5.1.2.1.3	Qualitätssiegel für Pflegeheime	64
5.1.2.2	Verpflegungsspezifische Modelle	66
5.1.2.2.1	RAL-Gütezeichen Diät und Vollkost	66
5.1.2.2.2	Biozertifizierung nach EG-Öko-Verordnung	67
5.1.2.2.3	DIN EN ISO 22000:2005	68
5.1.3	Kritische Würdigung der Modelle	70

5.2	Implementierung eines betrieblichen Qualitätsmanagementsystems	72
5.2.1	Begriff der Implementierung	72
5.2.2	Ablauf der Implementierung	72
5.2.2.1	Vorbereitungsphase	72
5.2.2.2	Planungsphase	73
5.2.2.3	Konzeptionsphase	74
5.2.2.4	Umsetzungsphase	76
5.3	Zertifizierung eines betrieblichen Qualitätsmanagementsystems	77
5.3.1	Begriff der Zertifizierung	77
5.3.2	Ablauf der Zertifizierung	78
5.3.2.1	Vorbereitungsphase	78
5.3.2.2	Kontrollphase	79
5.3.2.3	Erhaltungsphase	80
6	Anknüpfungspunkte für ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001:2000 im Gemeinschaftsverpflegungsbetrieb	81
6.1	Anforderungsmodell nach DIN EN ISO 9001:2000 als formal-strukturelle Grundlage	82
6.2	Allgemeine Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001:2000	84
6.3	Anknüpfungspunkt GV-Führung	86
6.3.1	Politikfestlegung	86
6.3.2	Zielbestimmung	87
6.3.3	Vergabe von Verantwortlichkeiten	88
6.3.3.1	Qualitätsmanagementbeauftragter	89
6.3.3.2	Auditoren und Auditorenteams	89
6.3.3.3	Qualitätszirkel	91
6.3.4	Qualitätskontrolle	92
6.3.4.1	Schwachstellenanalyse	92
6.3.4.2	Umsetzung des HACCP-Konzepts	93

6.3.4.3	Durchführung von Messungen	94
6.3.4.3.1	Messungen zur Gästezufriedenheit	94
6.3.4.3.2	Durchführung interner Audits	95
6.3.4.3.3	Messungen zur Speisen- und Getränkeversorgung	95
6.3.5	Qualitätsverbesserung	97
6.3.5.1	Bewertung des Qualitätsmanagementsystems	97
6.3.5.2	Ständige Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems	97
6.3.5.3	Korrekturmaßnahmen	98
6.3.5.4	Vorbeugungsmaßnahmen	98
6.4	Anknüpfungspunkt Marketing	99
6.4.1	Gästeorientierung	100
6.4.2	Gästebezogene Prozesse	101
6.5	Anknüpfungspunkt Controlling	101
6.5.1	Formulierung von Qualitätsanforderungen	102
6.5.2	Formulierung von Qualitätsindikatoren	103
6.5.3	Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems	104
6.5.3.1	Erstellung des Qualitätsmanagementhandbuchs	104
6.5.3.2	Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen	106
6.5.4	Messmethoden der Verifizierung und Validierung	108
6.5.4.1	Verifizierungen	108
6.5.4.2	Validierungen	109
6.5.5	Bestimmung des Zielerreichungsgrades durch Datenanalyse	110
6.5.5.1	Kennzahlen zur Gästezufriedenheit	111
6.5.5.2	Kennzahlen zur Speisen- und Getränkeversorgung	112
6.5.5.3	Kennzahlen zur Auswahl und Beurteilung von Lieferanten	113
6.6	Anknüpfungspunkt Personalwirtschaft	114
6.6.1	Personelle Ressourcen	114
6.6.2	Arbeitsumgebung	115

6.7	Anknüpfungspunkt Produktion und Produktionswirtschaft	116
6.7.1	Infrastruktur und Infrastrukturwirtschaft der Produktion	117
6.7.1.1	Leistungen einer ergänzenden spezifischen Infrastruktur	117
6.7.1.2	Planung der Speisen- und Getränkeversorgung	118
6.7.1.3	Aufrechterhaltung der Speisen- und Getränkeversorgung	119
6.7.1.3.1	Kennzeichnung eingesetzter Lebensmittel	119
6.7.1.3.2	Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit fehlerhafter Speisen und Getränke	119
6.7.1.3.3	Handhabung von Verarbeitungstoffen, Speisen und Getränken	121
6.7.1.3.4	Lagerung von Verarbeitungstoffen, Speisen und Getränken	121
6.7.1.3.5	Verpackung und Transport von Verarbeitungstoffen, Speisen und Getränken	122
6.7.1.4	Verwertung und Entsorgung von Abfällen	122
6.7.1.4.1	Abfallentstehung im Zuge der Anlieferung von Verarbeitungstoffen	123
6.7.1.4.2	Abfallentstehung im Zuge der Speisenerstellung	123
6.7.1.4.3	Abfallentstehung im Zuge des Speisenverzehr	124
6.7.1.4.4	Sonstige Abfälle	124
6.7.2	Materialbereich und Materialwirtschaft	125
6.7.2.1	Entwicklung von Rezepturen	125
6.7.2.2	Beschaffung von Verarbeitungstoffen	126
6.7.3	Leistungserstellung und Leistungserstellungswirtschaft	128
6.7.3.1	Erzeugung verzehrfertiger Speisen und Getränke	128
6.7.3.1.1	Thermisch gekoppelte Produktionssysteme	130
6.7.3.1.2	Thermisch entkoppelte Produktionssysteme	130
6.7.3.2	Bereitstellung und Entgegennahme der Speisen und Getränke	131
6.8	Anknüpfungspunkt Allgemeine Infrastruktur	133
6.8.1	Allgemeine Kommunikationsleistungen	133
6.8.2	Instandhaltungsleistungen für Einrichtungen	134

7	Empfehlungen zur Verbesserung des Qualitätsmanagement- systems im Gemeinschaftsverpflegungsbetrieb	136
7.1	Anknüpfungspunkt GV-Führung	136
7.1.1	Bestimmung realistischer und realisierbarer Qualitätsziele	136
7.1.2	Analyse und Gestaltung der Betriebskultur	138
7.1.3	Gestaltung der betrieblichen Aufbauorganisation	140
7.1.3.1	Primärorganisation	141
7.1.3.2	Sekundärorganisation	142
7.1.4	Gestaltung der betrieblichen Ablauforganisation	144
7.1.4.1	Führungsprozesse	145
7.1.4.2	Leistungsprozesse	145
7.1.4.3	Infrastrukturprozesse	146
7.1.5	Ausrichtung auf Total Quality Management	146
7.1.6	Schnittstellenmanagement	149
7.2	Anknüpfungspunkt Marketing	154
7.2.1	Gästeorientierung und gästebezogene Prozesse	154
7.2.1.1	Bindung vorhandener Gäste	154
7.2.1.2	Akquise neuer Gäste	156
7.2.1.3	Wissenstransfer an die Gäste	158
7.2.1.4	Beteiligung der Gäste an der Leistungserbringung	160
7.2.2	Marketinginstrumente	161
7.2.2.1	Markenbildung	161
7.2.2.2	Öffentlichkeitsarbeit	163
7.3	Anknüpfungspunkt Controlling	165
7.3.1	Formulierung von Messmethoden	165
7.3.1.1	Messmethoden zur Bestimmung der Dienstleistungsqualität	165
7.3.1.1.1	Nachfragerbezogene Messmethoden	166
7.3.1.1.2	Anbieterbezogene Messmethoden	168

7.3.1.2	Qualitätspreisvergaben	169
7.3.1.2.1	Deming Prize	170
7.3.1.2.2	Malcolm Baldrige Quality Award	171
7.3.1.2.3	EFQM-Excellence Award	172
7.3.1.2.4	Ludwig-Erhard-Preis	173
7.3.1.3	Prognosen	174
7.3.1.3.1	Qualitative Prognoseverfahren	174
7.3.1.3.2	Quantitative Prognoseverfahren	176
7.3.2	Bestimmung des Zielerreichungsgrades durch Benchmarking	177
7.3.2.1	Internes Benchmarking	178
7.3.2.2	Wettbewerbsorientiertes Benchmarking	178
7.3.2.3	Funktionales Benchmarking	178
7.4	Anknüpfungspunkt Personalwirtschaft	181
7.4.1	Personalbedarfsplanung	182
7.4.2	Personalbeschaffung und Personalfreistellung	182
7.4.3	Personaleinsatz	183
7.4.4	Personalmotivation	183
7.4.5	Personalentwicklung	185
7.4.5.1	Förderung der Allgemeinbildung	186
7.4.5.2	Förderung sozialer Kompetenzen	186
7.4.6	Verbesserung der Arbeitsumgebung durch Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf	188
8	Fazit	190
9	Literaturverzeichnis	199