

Fakultät Life Sciences
Department Ökotropologie

Benchmarking in Großküchen -
am Beispiel von Kurhäusern
der Gesellschaft für soziale Einrichtungen
des DRK Landesverbandes Niedersachsen gGmbH

- Diplomarbeit -

vorgelegt am 02.01.2007

von

Regina Friedrichs
Matrikelnummer 1658801
Papagonenweg 11a
29525 Uelzen

Referent:

Prof. Dr. R. Martienß
HAW Hamburg
Fachbereich Ökotropologie
Lohbrügger Kirchstrasse 65
21033 Hamburg

Koreferentin:

Kirsten Kemper
Gesellschaft für soziale
Einrichtungen des DRK-
Landesverbandes Nds. gGmbH
Erwinstrasse 7
30175 Hannover

Inhaltsverzeichnis	Seite
Abkürzungsverzeichnis	4
1. Einleitung	5
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	5
1.2 Aufbau der Arbeit	5
2. Grundlagen des Benchmarking	7
2.1 Entwicklung	7
2.2 Definition	8
2.3 Zielsetzung	9
2.4 Arten	9
3. Vorstellung der Gesellschaft für soziale Einrichtungen (GfsE)	12
3.1 Seniorenkurhaus VILLA IM PARK, Bad Bevensen	12
3.2 Mutter-Kind-Kurhaus Dünenheim, Langeoog	13
3.3 Therapiezentrum Mardorf, Mardorf	15
4. Benchmarking in Großküchen	16
5. Analyse des Benchmarking in der GfsE	18
5.1 Benchmarking in der GfsE – Ist-Analyse	18
5.1.1 Benchmarking der Kurhaus-Küchen – Ist-Analyse	19
5.1.2 Unterschiede beim Benchmarking zwischen Bad Bevensen und Langeoog	23
5.2 Benchmarking in der GfsE – Soll-Analyse	24
6. Konzeptentwicklung zum Benchmarking der Kurhäuser der GfsE	25
6.1 Phase der Planung	26
6.1.1 Schritt 1: Festlegung des Benchmarkobjektes	26
6.1.2 Schritt 2: Identifizierung geeigneter Benchmarking- Partner	30

Abkürzungsverzeichnis

BKT	Beköstigungstage
Bzg.	Betriebszugehörigkeit
DRK	Deutsches Rotes Kreuz
GfsE	Gesellschaft für soziale Einrichtungen des DRK Landesverbandes Niedersachsen gGmbH
HBL	Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin
HWD	Hauswirtschaftlicher Dienst
MA	Mitarbeiter

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Gesellschaft für soziale Einrichtungen des DRK Landesverbandes Niedersachsen gGmbH (GfsE) fördert seit einigen Jahren das Zusammenkommen der Küchenleiter ihrer Einrichtungen, um sie durch regen Austausch voneinander lernen zu lassen. Zweimal jährlich finden Küchenleiter-Tagungen statt, auf denen der Tagesordnungspunkt Benchmarking nicht fehlt. Für die Küchen der sechs Altenzentren und Altenpflegeheime der GfsE besteht seit einigen Jahren ein Benchmarking-Konzept, das auf dem Betriebsvergleich der Kosten der Beköstigungstage (BKT) beruht. Da diese Zahlen nun auch für die Küchen der Kurhäuser der Gesellschaft vorliegen, ist es Ziel dieser Arbeit, ein neues Benchmarking-Konzept für diese Küchen zu entwickeln, das über einen reinen Kostenvergleich hinaus geht. Mit diesem Konzept ist es langfristig möglich, die Prozesse in den Küchen miteinander zu vergleichen und von dem jeweils Besten zu lernen. Das Konzept soll praxisnah und leicht umsetzbar sein und die Ergebnisse messbar. Als Grundlage für die Konzeptentwicklung hat sich die GfsE für das Kurhaus in Bad Bevensen und das Kurhaus auf Langeoog entschieden.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Untersuchung erklärt zunächst den Begriff Benchmarking, und erläutert die verschiedenen Arten des Benchmarking. Die GfsE sowie die einzelnen Kurhäuser werden vorgestellt und eine kurze Übersicht über Benchmarking in Großküchen gegeben.

In einem nächsten Schritt wird das bisherige Benchmarking in der GfsE vorgestellt. Hierzu werden die bisherigen Auswertungen betrachtet, analysiert und die Unterschiede im bisherigen Benchmarking der beiden zu vergleichenden Kurhäuser dargestellt. Anschließend wird ein neues Konzept

für die Kurhausküchen erarbeitet und anhand der beiden Beispielküchen in Bad Bevensen und auf Langeoog vorgestellt. Die Methodik ist das Beobachten und Analysieren verschiedener Arbeitsabläufe von Prozessen in der Küche des Kurhauses in Bad Bevensen. Die protokollierten und ausgewerteten Arbeitsabläufe werden nun mit den Abläufen derselben Prozesse in der Küche auf Langeoog verglichen und eine Strategie zum Lernen von dem jeweils Besten für die Kurhäuser entwickelt. Im Ergebnis sind konkrete Umsetzungsmöglichkeiten für die einzelnen Küchen enthalten.

Abschließend werden die wichtigsten Erkenntnisse des neuen Konzeptes noch einmal zusammengefasst dargestellt.

Im Anhang befinden sich unveröffentlichte Protokolle der Küchenleitertagungen, bisherige Benchmarking-Auswertungen der GfsE und Werbebroschüren der Kurhäuser auf die in dieser Arbeit Bezug genommen wird sowie die Aufzeichnungen der Autorin von den beobachteten Küchenprozessen in Bad Bevensen und auf Langeoog.

2. Grundlagen des Benchmarking

Der Begriff Benchmarking stammt aus den USA. Übersetzt bedeutet er „Maßstäbe setzen“ (Meyer, 1996, S. 5). Benchmarks sind in der Landvermessung Markierungen für Höhen- und Richtungsvergleiche (vgl. Camp zit. in Haubrock/Gohlke, 2001, S. 18). Die Grundzüge des Benchmarking kommen aus Japan, wie auch die Ursprünge anderer Managementmethoden. Dort bedeutet der Begriff „dantotsu“ soviel wie „das Bemühen, der Beste der Besten zu sein“ (Camp zit. in Haubrock/Gohlke, 2001, S. 17). Benchmarking heißt, seinen Betrieb (die eigenen Prozesse, Strategien, Aktivitäten, Produkte oder Dienstleistungen) mit einem anderen Betrieb (ähnlichen oder gleichen Prozessen, Strategien, Aktivitäten, Produkten oder Dienstleistungen) zu vergleichen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden für das eigene Unternehmen ausgewertet und Veränderungen vorgenommen. Das langfristige Ziel ist, durch permanente Veränderungen das Bessere von den beiden Unternehmen zu werden. Dieses kann gegenseitig erfolgen (vgl. Haubrock/Gohlke, 2001, S. 17ff).

2.1 Entwicklung

Die ersten Benchmarking-Erfahrungen hat das Unternehmen Xerox aus den USA in den siebziger Jahren zusammen mit Robert C. Camp¹ gesammelt, nachdem es festgestellt hat, dass seine Tochterfirma Fuji Xerox in Japan kostengünstiger arbeitet. Auf Grund der deutlichen Ergebnisse aus diesem brancheninternen Vergleich mit dem Konkurrenten hat das Unternehmen Benchmarking auf alle seine Geschäftsbereiche ausgeweitet und Anfang der achtziger Jahre einen branchenexternen Vergleich gewagt, indem es seinen Verpackungsprozess mit dem des Sportartikelversandhauses L. L. Bean verglich, der dreimal so schnell ablief.

¹Robert C. Camp kann als 'Vater des Benchmarking' bezeichnet werden, da viele grundlegende Erkenntnisse von ihm stammen (Anmerkung der Autorin).

In den achtziger Jahren verbreitete sich Benchmarking in den USA und seit Anfang der neunziger Jahre auch in Europa, wobei es sich in Deutschland vielfach noch um einen reinen Kennzahlenvergleich handelt. Benchmarking ist aber mehr als ein Zahlen- oder Betriebsvergleich (vgl. Siebert/Kempf, 2002, S. 12; Haubrock/Gohlke, 2001, S. 17f).

2.2 Definition

Reinhard Pieske beschreibt in seinem Buch „Benchmarking in der Praxis“ Benchmarking als Vergleich, Informationssammlung und –verarbeitung, Veränderung und Kommunikation (vgl. Pieske, 1997, S. 12f). Benchmarking ist zudem ein kontinuierlicher Prozess (vgl. Siebert/Kempf, 2002, S. 8). Die Leistungen des eigenen Unternehmens werden mit den Leistungen eines anderen Unternehmens verglichen. Als Vergleichs-Unternehmen wird ein Betrieb ausgewählt, dessen Leistungen die besten Ergebnisse liefert und der als führend gilt (vgl. Haubrock/Gohlke, 2001, S. 19). Der Vergleich geschieht mit Hilfe von sogenannten Benchmarks, was im Deutschen Orientierungs- bzw. Richtwerte oder Zielgrößen bedeutet (vgl. Pieske, 1997, S. 12). Die Informationen aus diesem Vergleich werden gesammelt und ausgewertet, damit Leistungslücken identifiziert und abgebaut werden (vgl. Haubrock/Gohlke, 2001, S. 18). Auf Grund der Auswertung werden Veränderungen vorgenommen, die den Betrieb bei seinem Vorhaben unterstützen, der Beste der Besten zu werden. Dieses geschieht nicht nur durch das Festlegen von Zielgrößen (Benchmarks). Benchmarking zeigt auch den Weg dorthin (vgl. Meyer, 1996, S. 7).

Um den ganzen Prozess erfolgreich zu führen, ist ein gutes Kommunikationssystem im Unternehmen unablässig. Die Führungsebene muss das Projekt unterstützen, fördern und bis in die unterste Ebene kommunizieren. Dazu gehört auch das Motivieren der Mitarbeiter, sich ständig verbessern, lernen und Veränderungen vornehmen zu wollen sowie die Bereitschaft aller, Informationen mit anderen zu teilen (vgl. Pieske, 1997, S. 256ff).

2.3 Zielsetzung

Ziel des Benchmarking ist es, in erster Linie die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu steigern und Marktführer zu werden. Ein kurzfristiges Ziel des Benchmarking ist die 'Best Practices'² für sich in dem jeweiligen Prozess, der Strategie, der Aktivität, dem Produkt oder der Dienstleistung zu finden. Langfristig will man der Beste der Besten auf dem Markt werden.

Der Benchmarking-Prozess kann auch Nebenziele beinhalten wie z. B. erhöhte Kunden- und Lieferantenzufriedenheit, Entstehung von Innovationsprozessen oder finanziellen Gewinn (vgl. Haubrock/Gohlke, 2001, S. 20; Siebert/ Kempf, 2002, S. 15f).

2.4 Arten

Die Unterteilung in die verschiedenen Benchmarking-Arten hängt zum einen von dem Benchmarking-Objekt und zum anderen von dem Benchmarking-Partner ab.

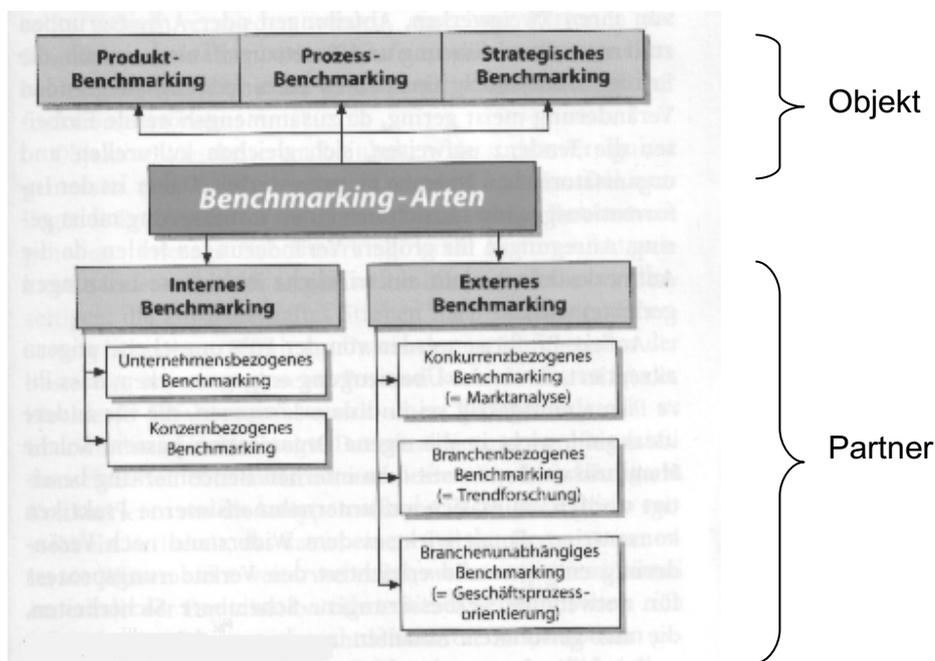


Abb. 1: Arten des Benchmarking (Quelle: Siebert/Kempf, 2002, S. 35)

² Best Practices heißt vorbildliche Vorgehensweisen bzw. beste Lösungen (vgl. Pieske, 1997, S. 29).

Wie aus der Abb. 1 ersichtlich ist, wird Benchmarking zum einen in Produkt-Benchmarking, Prozess-Benchmarking und strategisches Benchmarking unterteilt. Hierbei ist entscheidend, um was für ein Objekt es sich bei dem jeweiligen Benchmarking handelt. Es kann ein Produkt oder ein Prozess gebenchmarkt werden, oder die Strategien der beiden Unternehmen werden miteinander verglichen. Die Einteilung in internes Benchmarking oder externes Benchmarking hängt von der Partnerwahl des Unternehmens ab. Partner im Benchmarking-Prozess sind die Abteilungen bzw. Unternehmen, mit denen die eigene Abteilung bzw. das eigene Unternehmen verglichen wird (vgl. Siebert/Kempf, 2002, S. 34ff).

Produkt-Benchmarking

Produkt-Benchmarking wird vor allem zur Kostendeckung eingesetzt. Das eigene Produkt bzw. die eigene Dienstleistung wird mit dem bzw. der eines Wettbewerbers verglichen (vgl. Siebert/Kempf, 2002, S. 43f).

Prozess-Benchmarking

Im Prozess-Benchmarking werden einzelne Betriebsabläufe mit ähnlichen oder gleichen Abläufen anderer Betriebe verglichen und analysiert. Es gilt zu untersuchen, warum die Prozesse in anderen Unternehmen effizienter ablaufen als im eigenen Unternehmen. Es wird untersucht, was von den Prozessen der anderen Unternehmen gelernt werden und zukünftig im eigenen Betrieb anders und damit besser gemacht werden kann (vgl. Siebert/Kempf, 2002, S. 46f).

Strategisches Benchmarking

Beim strategischen Benchmarking wird die Strategie des anderen Unternehmens abgekupfert. Es wird nachgeforscht, welche Ziele dort gesetzt werden, wie diese erreicht werden, welche Prozesse dazu eingesetzt werden und wie gut die Umsetzung ist (vgl. Siebert/Kempf, 2002, S. 54).

Internes Benchmarking

Internes Benchmarking wird mit Partnern aus dem eigenen Unternehmen durchgeführt. Es können unternehmensinterne Abteilungen sein (z. B. Buchhaltung und Versand), die sich miteinander vergleichen, oder konzerninterne Abteilungen (wie z. B. in dieser Untersuchung verschiedene Küchen innerhalb der GfsE). Internes Benchmarking ist ein guter Einstieg in das Benchmarking, um sich mit dem Verfahren vertraut zu machen, da die Informations- und Datenbeschaffung vergleichsweise einfach ist. Allerdings wird als Ergebnis lediglich die beste Abteilung innerhalb des Betriebes ermittelt und somit kann das Unternehmen in diesem Vergleich nicht über seine Grenzen hinauswachsen (vgl. Haubrock/Gohlke, 2001, S. 21f).

Externes Benchmarking

Bei dem externen Benchmarking werden Vergleiche und Analysen mit Unternehmen außerhalb der eigenen Organisation durchgeführt. Dieses sind Konkurrenzunternehmen (Konkurrenzbezogenes oder wettbewerbsorientiertes Benchmarking = Marktanalyse), andere Unternehmen der eigenen Branche (Branchenbezogenes Benchmarking = Trendforschung) oder auch branchenunabhängige Unternehmen (branchenunabhängiges Benchmarking = Geschäftsprozessorientierung) (vgl. Siebert/Kempf, 2002, S. 40).

Jedes Benchmarking hat ein Benchmarking-Objekt und einen Benchmarking-Partner. Deshalb setzt sich die Benchmarking-Art immer aus zwei Komponenten zusammen. Beispielsweise ist das unter 2.1 erwähnte Benchmarking des Verpackungsprozesses der Firmen Xerox und L. L. Bean ein externes Prozess-Benchmarking.

In dieser Untersuchung wird ein internes Prozess-Benchmarking mit den Küchen von zwei Kurhäusern der GfsE durchgeführt.

3. Vorstellung der Gesellschaft für soziale Einrichtungen

Die Gesellschaft für soziale Einrichtungen des DRK-Landesverbandes Niedersachsen gGmbH wurde am 01. Januar 2001 als ein Tochterunternehmen des DRK-Landesverbandes Niedersachsen gegründet. Sie unterhält zur Zeit drei Altenzentren, drei Altenpflegeheime, ein Seniorenkurhaus, ein Mutter-Kind-Kurhaus, ein Therapiezentrum für Behinderte (Mutter-Kind-Kurhaus) sowie eine Altenpflege- und eine Rettungsschule. Durch ständige Veränderungen von Gesetzen und Vorschriften im Kur- und Altenpflegebereich ist es für die Leiter der einzelnen Einrichtungen zunehmend schwieriger geworden, in einem angemessenen Zeitraum auf diese zu reagieren (vgl. Deutsches Rotes Kreuz, 2002, S. 44). Seit der Gründung sind diese Aufgaben in der GfsE gebündelt, die die obengenannten 11 Einrichtungen zentral verwaltet und das Ziel verfolgt, die Qualität und die Leistungen der Einrichtungen ständig zu verbessern. Dieses wird durch ein ständiges Qualitätsmanagement, interne Arbeitskreise sowie Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erreicht (vgl. Deutsches Rotes Kreuz, Über uns, Zugriff 12.10.2006).

Als gemeinnützige GmbH verfolgt die GfsE keine Gewinnerzielungsabsichten. Die Einrichtungen werden nach den Grundsätzen des DRK geführt (ebd.).

3.1 Seniorenkurhaus VILLA IM PARK, Bad Bevensen



Abb. 2: VILLA IM PARK
(Quelle: Deutsches Rotes Kreuz,
Kurahäuser, Zugriff 12.10.2006)

Die VILLA IM PARK ist ein 1910 gebautes Fachwerkhaus, das über 30 Einzel- und 11 Doppelzimmer verfügt. Die Villa liegt am Ortsrand von Bad Bevensen in der Nähe von Lüneburg und ist seit 1969 ein

DRK-Kurhaus (vgl. VILLA IM PARK, S. 7; Deutsches Rotes Kreuz, Kurhäuser, Zugriff 12.10.2006). Die maximal 52 Gäste des Hauses sind überwiegend Senioren, die den Aufenthalt in dem Kurhaus als Kur oder Erholungsurlaub mit Vollpension nutzen. Zum Zeitpunkt der Untersuchung arbeiten hier insgesamt 13 Festangestellte, drei 1€-Kräfte und drei ehrenamtliche Helferinnen. Die Festangestellten teilen sich in vier Vollzeitkräfte (zwei davon mit Saisonverträgen für ca. neun Monate) und neun Teilzeitkräfte (acht davon mit Saisonverträgen für ca. neun Monate) auf.

In der Küche arbeiten saisonal zwei Köchinnen auf jeweils einer vollen Stelle und eine Köchin auf einer halben Stelle. Diese werden für die Geschirreinigung und den Speisesaaldienst (Ein- und Abdecken, Tische abwischen, Essenausgabe, Speisesaal fegen) von verschiedenen Mitarbeiterinnen des Services, zwei 1€-Kräften und dem Hausmeister unterstützt. Der genaue Stellenanteil dieser Mitarbeiter für die Küche ist bisher nicht definiert.

3.2 Mutter-Kind-Kurhaus Dünenheim, Langeoog



Abb. 3: Dünenheim
(Quelle: DRK-Dünenheim, Home, Zugriff 13.06.2006)

Das Mutter-Kind-Kurhaus Dünenheim befindet sich auf der autofreien Nordseeinsel Langeoog. Es liegt am Ortsrand in unmittelbarer Strandnähe und verfügt über 80 Betten für maximal 26 Mütter und 50 Kinder (vgl. DRK-Dünenheim, Wissenswertes über uns, Zugriff 13.06.2006; DRK-Dünenheim, im Anhang S. A-3).

Beschäftigt sind in dem Kurhaus je nach Belegung 20 – 25 Festangestellte. Der Einrichtungsleiter, die Verwaltungskraft und der Hausmeister sind die einzigen, mit denen Ganzjahresverträge abgeschlossen wurden. Die übrigen Angestellten sind in drei verschiedenen Bereichen tätig: Im medizinischen

Bereich, im pädagogischen Bereich und in der Küche. Sechs Angestellte aus diesen drei Bereichen haben sogenannte 83%-Verträge. Das bedeutet, diese Angestellten haben eine Festanstellung für das ganze Jahr, dürfen aber in der Saison keinen Urlaub nehmen, sondern ausschließlich in der Saisonpause. Da die Saisonpause länger als der gesetzliche Urlaub ist, sind diese Angestellten nicht zu 100% angestellt, sondern nur zu 83%. Alle anderen haben Saisonverträge über vier bis zehn Monate je nach Aufgabenfeld und Belegungszahlen.

Die Küche ist zum Zeitpunkt der Untersuchung mit 6,41 Stellen besetzt, die sich wie folgt zusammensetzen:

- eine Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin (HBL): 38,5 Stunden/Woche
- ein Koch (Stellvertretung der HBL): 32 Stunden/Woche
- eine Köchin: 38,5 Stunden/Woche
- eine Diätassistentin: 19,2 Stunden/Woche
- zwei Servicekräfte á 38,5 Stunden/Woche
- eine Servicekraft: 22,5 Stunden/Woche
- eine Servicekraft: 19,25 Stunden/Woche (ist zu je 50% im Hauswirtschaftsdienst und Küchenservice tätig; insgesamt 38,5 Stunden/Woche)

Alle Küchenmitarbeiter sind im Service tätig. Die Lebensmittelverarbeitung und -zubereitung wird von den beiden Köchen und vertretungsweise von der HBL durchgeführt. Der Servicedienst beinhaltet u.a. das Ein- und Abdecken des Geschirrs und Bestecks sowie das Abwischen der Tische und Stühle, das Fegen des Speisesaals und das Spülen des schmutzigen Geschirrs.

3.3 Therapiezentrum Mardorf, Mardorf



Abb. 4: Therapiezentrum Mardorf
(Quelle: Therapiezentrum Mardorf, Zugriff
11.11.2006)

Das Mutter-Kind-Kurhaus Therapiezentrum Mardorf richtet sich in erster Linie an Mütter / Väter mit behinderten Kindern. Während die Eltern für den Alltag gestärkt werden, betreuen Mitarbeiter die Kinder. Das Zentrum

verfügt über 50 Betten und liegt am Steinhuder Meer bei Hannover (vgl. Therapiezentrum Mardorf, S. 3ff).

Da sich dieses Kurhaus der GfsE in den Jahren 2004 und 2005 nicht am Benchmarking beteiligt hat, ist es in Absprache mit der GfsE nicht wesentlicher Bestandteil dieser Arbeit und soll an dieser Stelle lediglich erwähnt sein.

4. Benchmarking in Großküchen

Für Großküchen gibt es im Managementbereich eine Reihe von Büchern und wissenschaftlichen Artikeln. Zum Benchmarking in Großküchen direkt gibt es einige wenige Artikel in Fachzeitschriften. Ein Buch speziell über Benchmarking in Großküchen ist der Autorin nicht bekannt. Dennoch wird Benchmarking in Großküchen in Deutschland häufig angewandt. Bei der Recherche zu dieser Arbeit sind einige Firmen in Deutschland aufgefallen, die im Consulting- bzw. Controllingbereich professionelle Hilfe im Benchmarking für Großküchen anbieten. Diese Firmen verteilen Checklisten, setzen Benchmarks fest, stellen Vergleichstabellen auf und bieten Diskussions- und Beratungsportale (vgl. Creativ Consult Verpflegung, Zugriff 03.08.2006; P.E.G. Servicegesellschaft, Zugriff 22.08.2006; Kolb-Beratung, Zugriff 06.11.2006). Außer diesen Firmen gibt es Verbände, ähnlich der GfsE, die Benchmarking hauptsächlich mit Kennzahlen im Kostenvergleich unter den verbandseigenen Küchen betreiben (vgl. Jörke, Zugriff 22.08.2006, S. 2). Aus Gründen des Daten- und Betriebsschutzes ist es schwierig an spezielle Informationen heranzukommen, wie diese Beratungsfirmen und Verbände Benchmarking für Großküchen im einzelnen betreiben.

Eine Plattform bietet die Hochschule Anhalt für Benchmarking interessierte hauswirtschaftliche Dienstleistungsbereiche sozialer Einrichtungen. Sie betreibt ein Internetportal, das dem Nutzer Benchmarking speziell für drei Bereiche seines Betriebes durch Beantwortung von Fragebögen ermöglicht. Diese Bereiche sind zum einen die reinen Kosten, zum anderen das Leitbild und das Qualitätsmanagement. Diese „Teilnehmenden Betriebe können die bereitgestellten Instrumente anonym für eigene betriebliche Zwecke nutzen. Eine Rückmeldung über die mit diesen Instrumenten erzielten Ergebnisse ist erwünscht, aber nicht Bedingung für die Nutzung. Diese rückgemeldeten Ergebnisse dienen dann als Benchmarks für künftige Nutzer. Die Wahrung der Betriebsgeheimnisse ist gesichert“ (Arbeitsgruppe Prof. Dr. Margot Steinell, Zugriff 23.08.2006). Das Portal beinhaltet eine ‘Leitbildanalyse’, eine ‘Ist-Analyse des Qualitätsmanagementsystems’ sowie ein ‘Einfaches

Kalkulationsschema zur Kostenträgerrechnung der Verpflegung' (vgl. Arbeitsgruppe Prof. Dr. Margot Steinel, Zugriff 23.08.2006). Das Kalkulationsschema ähnelt dem bisherigen Benchmarking der GfsE, es ist allerdings in der Erfassung der einzelnen Kosten sehr viel detaillierter (vgl. Steinel/Knappe, Zugriff 14.11.2006).

5. Analyse des Benchmarking in der GfsE

5.1 Benchmarking in der GfsE – Ist-Analyse

Mit dem Ziel die Qualität der Leistungen der Einrichtungen ständig zu verbessern, wurde im Jahr 2003 Benchmarking für die Küchen der Alten- und Kurheime der GfsE eingeführt. Hierbei handelt es sich um einen reinen Kostenvergleich, bei dem Lebensmittel- und Personalkosten der Kostenstelle Küche berücksichtigt werden. Die Sachkosten der Kostenstelle Küche werden beim Benchmarking der Altenheim-Küchen nur in direkter Zuordnung (z. B. Reinigungsmittel) berücksichtigt, indirekte Kosten (z. B. Miete, Energie) bleiben deshalb außer Acht, da sie der Küche nicht mit einem definierten Anteil zugeordnet werden können. Die Sachkosten der Kurheime wurden bis 2005 nicht berücksichtigt, da erst in 2006 die Einführung der Kostenstellenrechnung erfolgte (vgl. Protokoll der Sitzung der Küchenleitungen vom 18.06.2003 TOP 3 und Protokoll der Tagung der Küchenleitungen der GfsE vom 12.05.2004 TOP 5, im Anhang).

Bei den Untersuchungen zu dieser Arbeit ist deutlich geworden, dass Benchmarking bei den Angestellten nicht positiv gesehen wird. Viele Mitarbeiter fühlen sich durch das Benchmarking kontrolliert und kritisiert. Sie stehen unter dem Druck, sich verbessern zu müssen, ohne im Einzelnen zu wissen, welche Schritte sie dorthin führen. Auch spielt die Angst vor Arbeitsplatzkürzungen durch die Ergebnisse des Benchmarking in den Einrichtungen der GfsE eine große Rolle. Das führt dazu, dass die Angestellten nur sehr zögerlich dazu bereit sind, Zahlen und Informationen aus ihren Bereichen preis zu geben. Dieses ist aber die Grundvoraussetzung für Benchmarking.

Im Folgenden wird das Benchmarking der Kurhäuser der GfsE genauer betrachtet.

5.1.1 Benchmarking der Kurhaus-Küchen – Ist-Analyse

Im Jahr 2003 wurde in allen drei Kurhäusern mit dem Benchmarking begonnen, wobei es in den Jahren 2004 und 2005 nur von den Häusern auf Langeoog und in Bad Bevensen weitergeführt wurde. Mit der Einführung der Kostenstellenrechnung in allen drei Kurhäusern in diesem Jahr (2006), hat auch die Einrichtung in Mardorf das Benchmarking wieder aufgenommen.

Für das Benchmarking werden die Zahlen der Lebensmittel- und Personalkosten aus der Buchhaltung der jeweiligen Einrichtung in Exceltabellen übertragen und ausgewertet.

Die Auswertung der drei Kurhäuser befindet sich im Anhang. Sie besteht aus einer genauen Darstellung des Jahres 2005 für Bad Bevensen (vgl. S. A-12ff) und Langeoog (vgl. S. A-15ff) und einem Gesamtüberblick der Jahre 2003 (vgl. S. A-18), sowie 2004 – 2005 aller drei Kurhäuser (vgl. S. A-19).

Beschreibung der Auswertung

Die Auswertung besteht pro Jahr und je Kurhaus aus drei Exceltabellen. Auf einer Seite werden die Personal- und Lebensmittelkosten pro Monat bzw. Jahr berechnet. Hierfür werden die Arbeitsstunden der Küchenmitarbeiter monatlich in der Tabelle „Mitarbeiter Küche (Wochenstunden)“ vermerkt. Aus der Buchhaltung werden die gesamten Personalkosten dieser Mitarbeiter (Gehälter, Sozialabgaben, Berufsgenossenschaftsbeiträge, vermögensbildende Leistungen, sonstiger Personalaufwand) in die Zeile „Personalkosten HWD-Küche“ (Hauswirtschaftlicher Dienst – Küche) eingetragen. Die 2003 eingeführte Umlage für Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld wurde 2004 und 2005 nicht berücksichtigt. Die Lebensmittelkosten werden aus der Buchhaltung von dem Konto 6501 „Lebensmittel“ übernommen, wobei die Rückvergütung der Firma REWE, die alle Häuser jährlich bekommen, auf die einzelnen Monate umgelegt wird.

In einer weiteren Tabelle werden die Beköstigungstage (BKT) der Einrichtungen ermittelt. Hierfür werden die Tage, an denen die Gäste der Kurhäuser bewirtet wurden (Gästetage mit Vollverpflegung) erfasst sowie die Anzahl der Personalesen unterteilt nach Frühstück, Mittagessen, Abendessen. Die einzelnen Mahlzeiten des Personals werden mit Hilfe eines Verteilungsfaktors (Frühstück 25%, Mittagessen 40% und Abendessen 35%) anteilig zu den Gästetagen hinzugezählt (= Summe Verpflegungstage). Des Weiteren wird der Mehraufwand für die Herstellung von Diätverpflegung berechnet und zur Summe der Verpflegungstage addiert (= Summe BKT). Zuletzt werden in dieser Tabelle noch die Saisontage eingegeben und damit die BKT pro Saisontag berechnet.

In der dritten Tabelle werden nun die Ergebnisse der beiden anderen Tabellen zusammengefasst und daraus die Gesamtkosten je BKT der jeweiligen Einrichtung pro Monat und Jahr berechnet.

Als Gesamtüberblick werden in einer weiteren Tabelle die Jahresauswertungen der Gesamtkosten je BKT von den einzelnen Kurhäusern nebeneinander gestellt, um sie miteinander zu vergleichen. Des Weiteren werden in dieser Tabelle zum Vergleich nebeneinander gestellt: BKT je Saisontag, Anzahl BKT je Tag und Stelle, sowie die Ist- und Soll-Personalorganisation samt Differenz.

Ergebnisse der Auswertung

Das Ergebnis der Jahresauswertungen der Gesamtkosten je BKT der einzelnen Kurhäuser der Jahre 2003 – 2005 wird in der folgenden Grafik dargestellt:

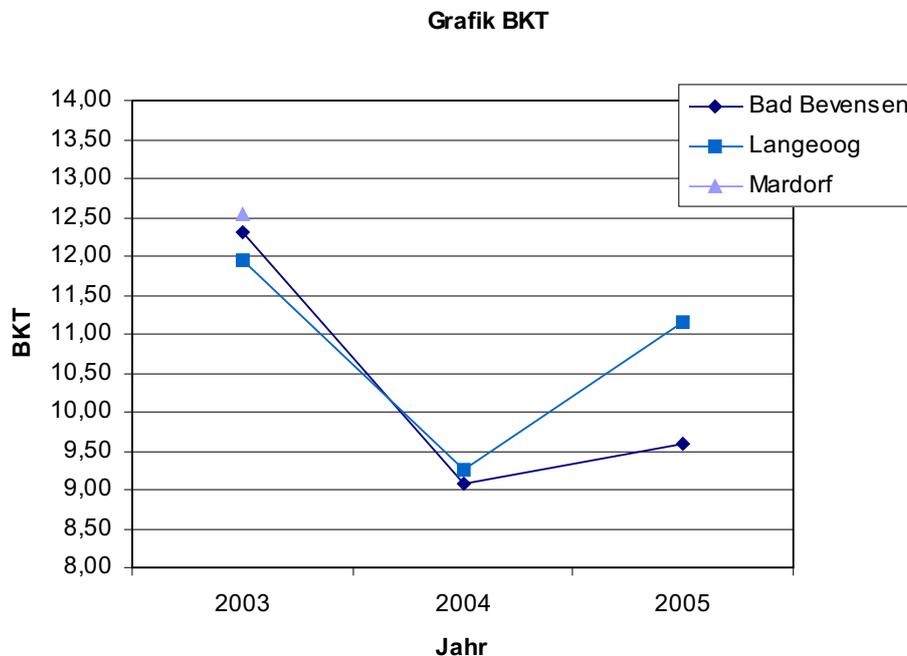


Abb. 5: Grafik BKT

Mardorf hat sich nur 2003 an der Benchmarking Auswertung beteiligt. Während Langeoog 2003 die niedrigsten Gesamtkosten je BKT in Höhe von 11,96 € erzielt, hat Mardorf die höchsten Kosten mit 12,54 €. Im Jahr 2004 kann sowohl Bad Bevensen als auch Langeoog die Kosten drastisch senken, auf 9,07 € bzw. 9,26 €. Bad Bevensen hält 2005 die Kosten weiter niedrig (9,60 €), die Kosten auf Langeoog steigen 2005 dagegen auf 11,15 €.

Die in der oben stehenden Grafik aufgeführten Gesamtkosten sind in den beiden folgenden Grafiken noch einmal aufgeteilt in Personalkosten und Lebensmittelkosten der drei Kurhäuser für die Jahre 2003-2005:

Personalkostenvergleich 2003-2005

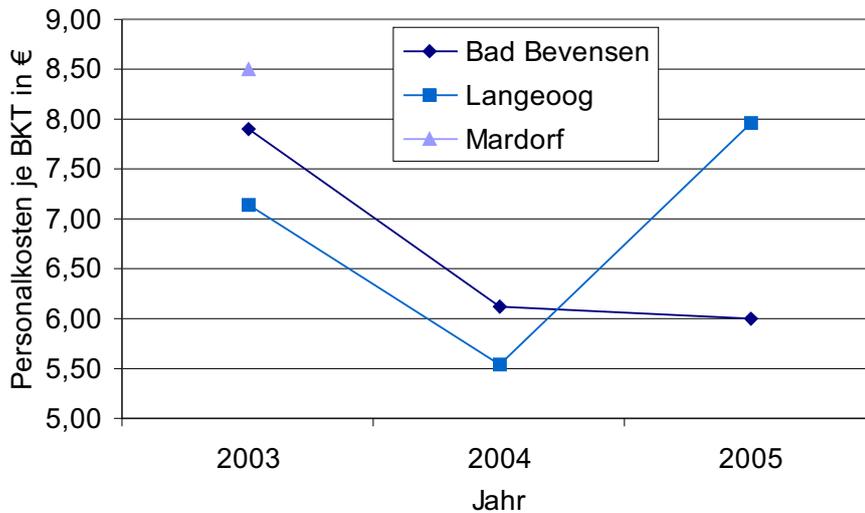


Abb. 6: Personalkostenvergleich 2003-2005, Grafik

In 2003 hat Langeoog mit 7,14 € die geringsten Personalkosten je BKT, während Mardorf mit 8,50 € die höchsten hat. In 2004 können sowohl Langeoog als auch Bad Bevensen ihre Personalkosten je BKT um 1,59 € bzw. 1,78 € senken, wobei Bad Bevensen diese Kosten auch in 2005 niedrig halten kann. Auf Langeoog steigen die Personalkosten je BKT in 2005 dagegen um 2,41 € auf 7,96 € an.

Lebensmittelkostenvergleich 2003-2005

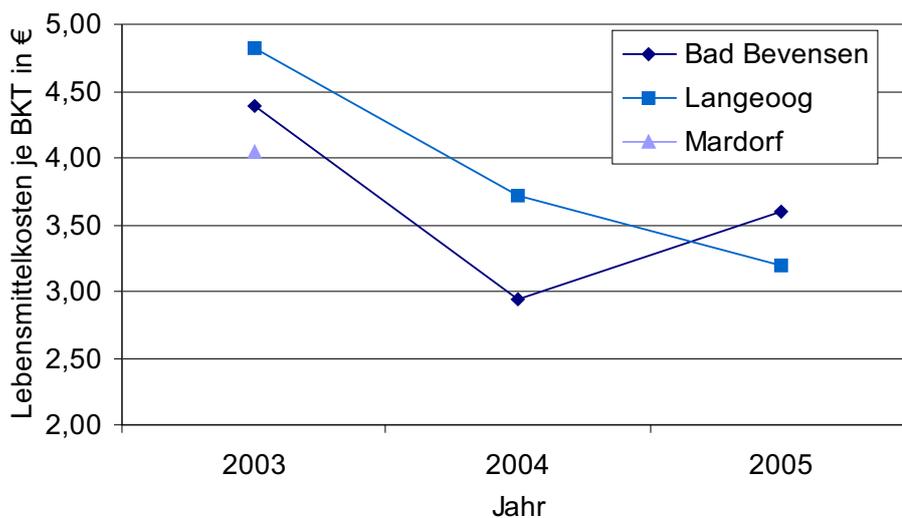


Abb. 7: Lebensmittelkostenvergleich 2003-2005, Grafik

2003 sind die Lebensmittelkosten im Gegensatz zu den Personalkosten in Mardorf am geringsten (4,04 €) und auf Langeoog am höchsten (4,82 €). Während Langeoog seine Lebensmittelkosten in den Jahren 2004 und 2005 auf 3,19 € trotz seines Inselstatusses reduziert, hat Bad Bevensen sie erst um 1,45 € auf 2,94 € reduziert (2004), 2005 steigen die Kosten wieder auf 3,60 € an.

5.1.2 Unterschiede beim Benchmarking zwischen Bad Bevensen und Langeoog

- Die Kennzahl „Personalkosten“ ist im bestehenden Kostenvergleich bisher nicht klar definiert worden. So sind in den Personalkosten für 2005 der Langeoog-Auswertung die Kosten für eine Diätassistentin, eine HBL und die Servicekräfte (Tisch eindecken, abräumen, spülen) mit enthalten, während in der Bad Bevensener Auswertung nur die Personalkosten der Köchinnen enthalten sind, d.h. nur die Kosten der Mitarbeiter, die in der Küche arbeiten (Frühstück zubereiten, kochen, Abendessen vorbereiten). Die Kosten der Servicekräfte, welche die Tische eindecken, abräumen und das Geschirr spülen, werden nicht berücksichtigt. Eine Diätassistentin und eine HBL sind in Bad Bevensen nicht angestellt. Dieses erklärt die große Lücke i. H. v. 1,96 €, die bei den Personalkosten in Abb. 6 im Jahr 2005 ersichtlich ist. Werden die Personalkosten der Servicekräfte in die Rechnung von Bad Bevensen mit einbezogen, so wird die Differenz wesentlich kleiner ausfallen, bzw. unter Umständen die Schere sich in die andere Richtung öffnen. Die Anzahl der Diäten sowie der Mitarbeiter-/Gästeessen werden in Bad Bevensen bis 2005 nicht exakt erfasst, sondern eher geschätzt, bzw. nachträglich versucht zu ermitteln. Auf Langeoog werden diese exakt geführt.
- Die Personalsituation auf Langeoog ist ‘inselspezifisch’: Es handelt sich hier nur um festangestelltes Personal in Vollzeit, das zum größten Teil in Personalunterkünften des Hauses Dünenheim wohnt.

- Bei den Lebensmittelkosten muss der Inselstatus von Langeoog bedacht werden, wobei der Hauptlieferant (REWE) die Kosten für alle Häuser der GfsE gleich berechnet.

5.2 Benchmarking in der GfsE – Soll-Analyse

Wie schon in Kapitel 2 erläutert, ist Benchmarking im eigentlichen Sinn mehr als ein reiner Zahlenvergleich. Benchmarking betrachtet ein Unternehmen ganzheitlich. Es bezieht nicht nur die Hintergründe der Zahlen mit ein, wie Qualifikation der Mitarbeiter, räumliche Gegebenheiten oder Mitarbeiterzufriedenheit, sondern betrachtet auch die gesamten Prozesse und Methoden des Betriebes hinter den Zahlen. Ziel ist es, voneinander das Beste an Methoden und Prozessen zu lernen (vgl. Dürr & Mentzel 1997 in Haubrock/Gohlke, 2001, S. 18). Damit dieses in Zukunft auch beim Benchmarking der GfsE berücksichtigt werden kann, wird diese Arbeit im Folgenden Ansätze hierzu aufzeigen. Hierfür ist es wichtig, dass jede Einrichtungsleitung und jeder Mitarbeiter eine positive Einstellung zum Benchmarking in der GfsE bekommt und somit bereit ist, offen über alle Zahlen und die dahinter stehenden Prozesse und Methoden zu berichten. Nur so ist ein Austausch und ein voneinander lernen möglich sowie die Bereitschaft Veränderungen vorzunehmen (vgl. Karlöf/Östblom, 1994, S. 84f).

Des Weiteren ist für ein erfolgreiches Benchmarking entscheidend, dass die Benchmarks klar definiert und auf der gleichen Grundlage erhoben werden.

6. Konzeptentwicklung zum Benchmarking der Kurhäuser der GfsE

Bei der Entwicklung spezieller Konzepte wird der Benchmarking-Prozess in verschiedene Phasen eingeteilt. Hierfür gibt es Modelle mit einer unterschiedlichen Anzahl von Schritten. So wendet Motorola ein fünfstufiges Modell und Xerox ein zwölfstufiges Modell an (vgl. Pieske, 1997, S. 49), während Robert C. Camp einen Prozess mit 10 Schlüsselschritten beschreibt. Da sich die Schritte bzw. Phasen in den meisten Konzepten decken und nur in der Ausformulierung unterscheiden, wird hier Bezug genommen auf das 3 Phasen Modell, welches in Haubrock/Gohlke angewandt wird und sich an die 10 Schritte von Robert C. Camp anlehnt (vgl. Haubrock/Gohlke, 2001, S. 25f):

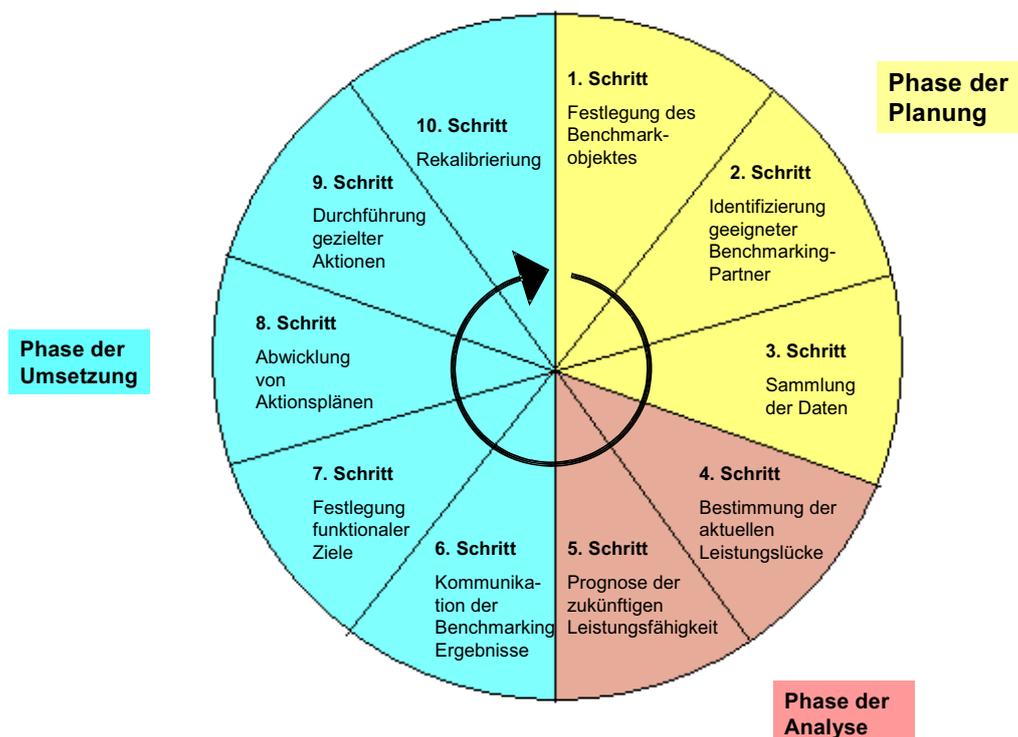


Abb. 8: Der Benchmarkingprozess

(Quelle: Haubrock/Gohlke, 2001, S. 26; Form von der Autorin geändert)

Es wurde bewusst die Kreisform gewählt, um zu verdeutlichen, dass es sich beim Benchmarking um einen Prozess handelt, der immer wieder von vorne

beginnen muss. Dieses wird durch den 10. Schritt „Rekalibrierung“ verdeutlicht. In diesem Schritt werden neue Benchmarks gesetzt, die den ganzen Prozess aktualisieren und danach wieder von neuem beginnen lassen. Die Schritte 7. bis 10. sind die Vorbereitung für eine neue Planungsphase (vgl. Haubrock/Gohlke, 2001, S. 30f; Lamla, 1995, S. 27).

Das Modell in Abb. 8 ist die Grundlage für das neue Benchmarking-Konzept der GfsE, das hier entwickelt wird. Im Folgenden werden die einzelnen Phasen und Schritte nacheinander vorgestellt. Dieses erfolgt zum einen, indem die Phasen und Schritte theoretisch erläutert werden, damit es auch auf andere Benchmarking-Prozesse in Küchen übertragen werden kann. Zum anderen werden die Phasen und Schritte am praktischen Beispiel des Benchmarking der Küchen in Bad Bevensen und auf Langeoog dargestellt.

6.1 Phase der Planung

Diese Phase, die beim Benchmarking meist die Schwierigste ist (vgl. Haubrock/Gohlke, 2001, S. 25), beinhaltet die

- „Bestimmung eines Benchmarkingobjektes (Schritt 1),
- Identifizierung vergleichbarer Unternehmen (Schritt 2),
- Auswahl der Methoden und Durchführung der Informationsbeschaffung (Schritt 3)“ (Camp zit. in Lamla, 1995, S. 24).

6.1.1 Schritt 1: Festlegung des Benchmarkobjektes

Als Objekte im Benchmarking-Prozess können fast alle Bestandteile eines Unternehmens gewählt werden. Es werden zum einen die Produkte bzw. Dienstleistungen der Betriebe oder dessen interne Prozesse gebenchmarkt. Genauso können aber auch Prozesse des Betriebes nach außen, wie z. B. der Kontakt zu den Behörden oder Medien sowie Softskills, wie die

Unternehmenskultur, der Führungsstil, die Kundenzufriedenheit, die Umweltorientierung oder das Innovationsklima, als Benchmarking-Objekte festgelegt werden (vgl. Haubrock/Gohlke, 2001, S. 24).

Dieses Benchmarking-Konzept wird auf dem schon vorhandenen Benchmarking der GfsE aufgebaut. Das Ziel des Benchmarking bis dato ist eine Kostensenkung in dem gebenchmarkten Bereich sowie einheitliche Kosten je BKT (vgl. Protokoll der Tagung der Küchenleitungen der GfsE vom 12.05.2004, TOP 5 d, im Anhang), ausschließlich im 'Objekt Küche'. Hinter den Zahlen des bisherigen Benchmarking stehen eine Vielzahl von Prozessen. „Die Aufgabe beim Benchmarking besteht aus dem Vergleich der Arbeitsprozesse des eigenen Unternehmens mit denen der Benchmarking-Partner“ (Karlöf/Östblom, 1994, S. 60). Das in dieser Arbeit für die GfsE neu entwickelte Benchmarking-Konzept beobachtet, dokumentiert und vergleicht verschiedene Prozesse in den Küchen. Das Entscheidende wird sein, die grundlegenden Arbeitsabläufe der Küchenprozesse zu erkennen und zu verstehen, warum sie in dem einen Kurhaus besser ablaufen, als in dem anderen (vgl. Karlöf/Östblom, 1994, S. 60). Durch dieses Prozess-Benchmarking werden die Hintergründe der Zahlen (Prozesse) des bisherigen Benchmarking der GfsE transparent gemacht (vgl. Siebert/Kempf, 2002, S. 47).

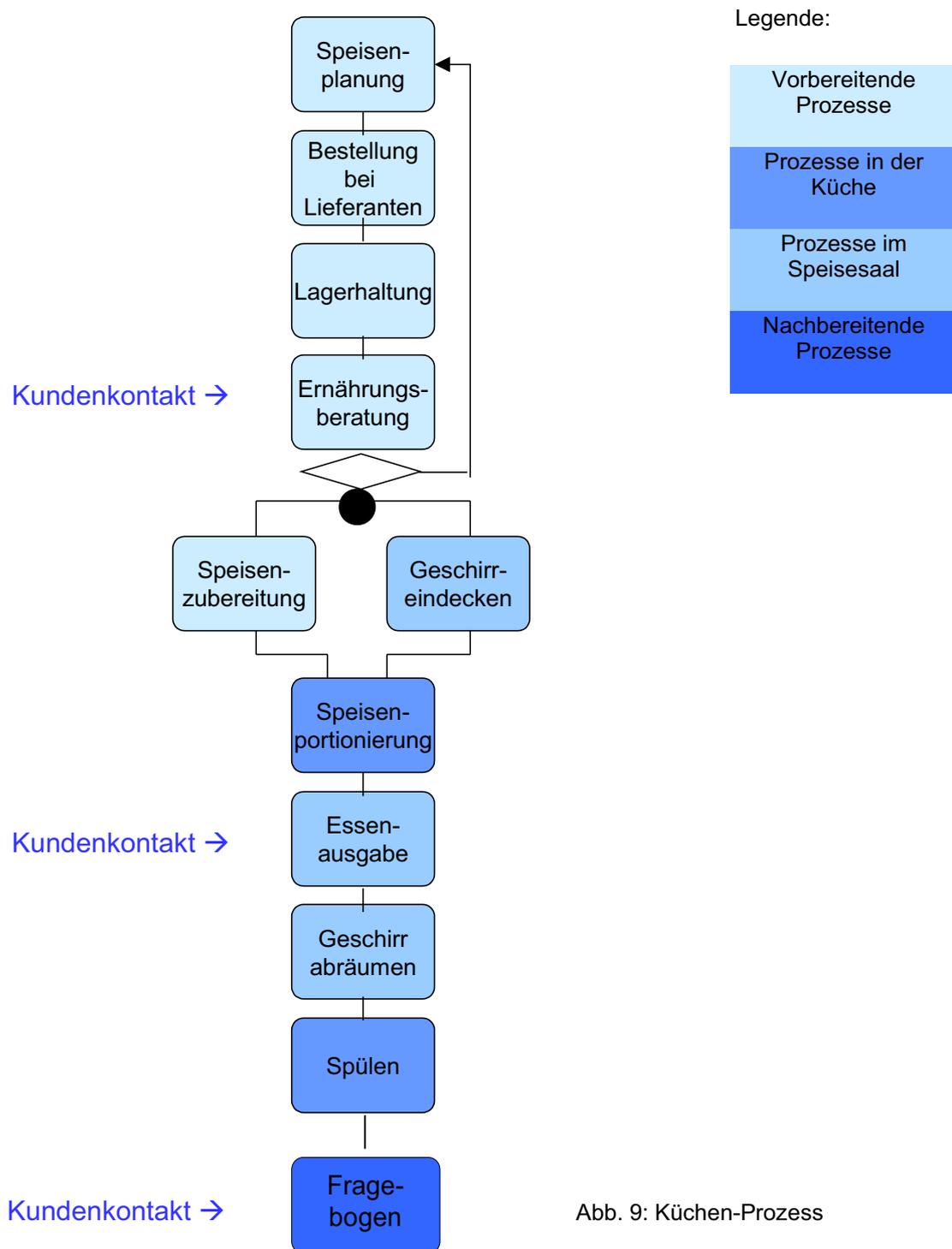
Folgende Prozesse finden in den Kurhäusern im Bereich der Kostenstelle Küche statt:

Prozesse in der Küche: Speisenplanung, Bestellung, Lagerhaltung, Speisenzubereitung, Speisenportionierung, Geschirrspülprozess, Reinigung

Prozesse im Speisesaal: Eindecken, Abdecken, Reinigung, Kundenkontakt, Ernährungsberatung

Prozesse zwischen Küche und Speisesaal: Speisentransport, Geschirrtransport (sauber), Geschirrtransport (schmutzig)

Das Ganze kann auch als ein Gesamtprozess gesehen werden, dessen Ablauf hier dargestellt wird:



Während die Kosten der Lebensmittel (eine Kennzahl des bereits bestehenden Benchmarking) aus den Prozessen der Speisenplanung, der Bestellungen und der Speisenzubereitung hervorgehen, sind die Personalkosten (andere Kennzahl des bereits bestehenden Benchmarking) Bestandteil aller Prozesse.

Die Betrachtung der Lebensmittelkosten und die damit verbundenen vorbereitenden Prozesse sind nicht Bestandteil dieser Arbeit. Ebenso wird in dieser Arbeit der Punkt der Gästezufriedenheit, der damit verbundene Kundenkontakt sowie der nachbereitende Prozess 'Fragebogen', der eine Reflektion der Gästezufriedenheit darstellt, nicht behandelt.

Benchmarking konzentriert sich auf Haupt- und Kernprozesse. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit der Prozess der direkten Gästebewirtung zur genaueren Analyse aus dem Küchen-Prozess ausgewählt. Der Prozess der direkten Gästebewirtung stellt in dieser Arbeit das Benchmarkingobjekt dar:

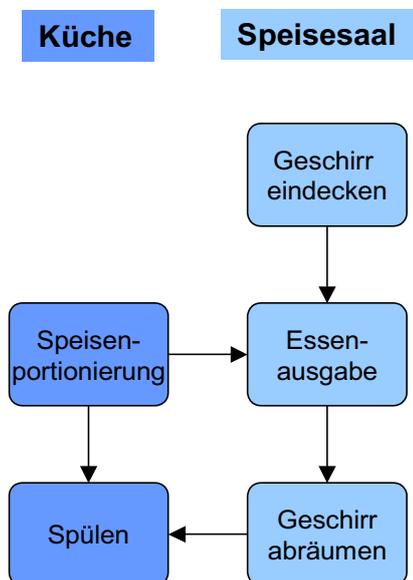


Abb. 10: Prozess der direkten Gästebewirtung

Die wesentlichen Merkmale eines Prozesses des Benchmarkingobjektes wie

- entscheidenden Einfluss auf die Personalkosten,
- relativ hoher Personalaufwand,
- findet mehrmals täglich statt,
- trägt wesentlich zum Image des jeweiligen Kurhauses bei,

sind im Prozess der direkten Gästebewirtung gegeben (vgl. Pieske, 1997, S. 66).

Die einzelnen Tätigkeiten der Prozesse Geschirreindecken, Speisenportionierung, Essenausgabe, Geschirrabräumen und Spülen werden sowohl inhaltlich als auch zeitlich beobachtet und dokumentiert.

6.1.2 Schritt 2: Identifizierung geeigneter Benchmarking-Partner

Wie bereits unter 2.4 erläutert gibt es im Benchmarking interne oder externe Partner. In diesem Schritt geht es darum, sich für einen Partner zu entscheiden.

Beim Benchmarking der GfsE entfällt dieser Schritt zur Zeit. Die Auswahl der Benchmarking-Partner ist von der GfsE vorgegeben, im Moment wird nur internes Benchmarking betrieben. Es werden die Küchen der eigenen Häuser (Altenzentren, Altenpflegeheime, Seniorenkurhaus, Mutter-Kind-Kurhaus, Therapiezentrum für Behinderte) gebenchmarkt.

In dieser Arbeit wird die Küche des Kurhauses in Bad Bevensen mit der Küche des Kurhauses auf Langeoog als Benchmarking-Partner verglichen.

6.1.3 Schritt 3: Sammlung der Daten

In diesem Schritt wird festgelegt, wie und woher die notwendigen Informationen zum Benchmarking beschafft werden. Die Möglichkeiten hierfür sind vielfältig (vgl. Haubrock/Gohlke, 2001, S. 25ff).

Der erste Teil der Daten ist durch das bisher betriebene Benchmarking der GfsE vorhanden (Personalkosten und Lebensmittelkosten der Kostenstelle Küche der Kurhäuser). Da es sich bei diesem Datenvergleich um einen Kostenvergleich handelt und Benchmarking wie erwähnt darüber hinausgeht, soll hier nun eine Aufstellung von Benchmarks für den Prozess der direkten Gästebewirtung erarbeitet werden.

Die Personalkosten steigen proportional zur Arbeitszeit: Je höher die Arbeitszeit (insgesamt oder je einzelne Arbeitskraft), desto höher die Personalkosten. Daraus ergibt sich als Benchmark der Faktor 'Zeit'. Wie oben dargestellt bestehen die Küchenabläufe aus verschiedenen Prozessen, die unterschiedlich lange Zeiten, also auch Arbeitszeiten und somit auch Personalkosten, in Anspruch nehmen. So wird in dieser Arbeit

Benchmark 'Zeit'

in einigen Ablaufprozessen der Küchen untersucht. Hierzu wird die Zeit der Prozesse der Speisenportionierung und -verteilung, des Geschirrspülens, des Geschirreindeckens, des Geschirrabräumens, des Speisentransports, des Geschirrtransports (sauber) und des Geschirrtransports (schmutzig) beobachtet und dokumentiert.

Hinter der Arbeitszeit der einzelnen Angestellten stehen verschiedene Faktoren, die in dieser Arbeit ebenfalls als Benchmarks gesetzt werden:

Benchmark 'Personalqualifikation'
Benchmark 'Räumlicher Aufbau der Küche und Spülküche'
Benchmark 'Räumlicher Aufbau des Speisesaals'
Benchmark 'Räumlicher Aufbau des Weges von der Küche zum
Speisesaal'
Benchmark 'Beschaffenheit der Arbeitsgeräte' (Alter, Funktion)

Als Instrument kann im Benchmarking zur Sammlung der Daten mit einem Fragebogen gearbeitet werden (vgl. Haubrock/Gohlke, 2001, S. 25ff). Dieser wird erstellt und von den Benchmarking-Partnern ausgefüllt. Im Folgenden wird nun ein möglicher Fragebogen für das Konzept der GfsE (zusätzlich zum Kostenvergleich) entwickelt und vorgestellt.

6.1.3.1 Fragebogen

1. Zeiterfassung:

Wie lange dauern die folgenden Prozesse in Ihrem Haus (Angabe in Minuten)?

Speisenverteilung Mittagessen

- Speisenportionierung (nach dem Kochen in der Küche)
- Speisenverteilung im Speisesaal

Geschirrspülen

- Geschirr vom Frühstück
- Geschirr vom Kochen
- Geschirr vom Mittagessen
- Geschirr vom Kaffeetrinken
- Geschirr vom Abendbrot

Geschirreindecken

- Geschirr für das Frühstück
- Geschirr für das Mittagessen
- Geschirr für das Kaffeetrinken
- Geschirr für das Abendbrot

Geschirrabräumen

- Geschirr für das Frühstück
- Geschirr für das Mittagessen
- Geschirr für das Kaffeetrinken
- Geschirr für das Abendbrot

Speisentransport auf dem Weg von der Küche zum Speisesaal und zurück

Geschirrtransport (sauber und schmutzig) auf dem Weg von der Küche zum Speisesaal und zurück

Wie viele Gäste sind während der Zeiterfassung zu versorgen?

2. Personalqualifikation

Welches Personal ist an den o.g. und aufgezeichneten Prozessen beteiligt? Welches sind die eigentlichen Aufgabenbereiche der jeweiligen Person in Ihrer Einrichtung, welche berufliche Qualifikation hat sie und wie lange ist sie schon in Ihrer Einrichtung beschäftigt?

3. Räumlicher Aufbau der Küche und Spülküche

Wie ist der Aufbau der Küche und der Spülküche (Grundriss der Küche, Skizze des Aufbaus der Spülküche während des Spülprozesses)?

4. Räumlicher Aufbau des Speisesaals

Wie ist der Speisesaal eingerichtet?

5. Räumlicher Aufbau des Weges von der Küche zum Speisesaal

Welcher Weg wird von der Küche bis in den Speisesaal zurückgelegt (Grundriss, Skizze mit Entfernungen)?

6. Beschaffenheit der Arbeitsgeräte (Alter, Funktion)

Welche Arbeitsgeräte werden für die o.g. Prozesse benötigt, wie ist der Zustand der Geräte und wie alt sind sie (Inventarliste mit Altersangabe)?

6.1.3.2 Beantwortung des Fragebogens

In dieser Arbeit werden die Fragen des oben vorgestellten Fragebogens durch Firmenbesuche der Autorin in Bad Bevensen und auf Langeoog beantwortet. Hierfür werden die aufgeführten Prozesse in jeder Einrichtung einmal begleitet, wobei die Zeit gemessen, die einzelnen Tätigkeiten sowie der ausführende Mitarbeiter notiert und die jeweilige Gästezahl festgehalten wird. Die ausführlichen Aufzeichnungen befinden sich im Anhang ab Seite A-20.

1. Zeiterfassung:

Prozess	Bad Bevensen 37 Gäste		Langeoog 70 Gäste	
	Zeit	MA	Zeit	MA
Frühstücksgeschirr decken	68	A	58	I, IV
Frühstücksgeschirr decken, Warte-/Leerzeit	9	A		
Frühstücksgeschirr abräumen	45	B	41	IV
Frühstücksgeschirr abräumen, Reinigung			35	IV
Frühstücksgeschirr spülen und verräumen	138	C, D	74	IV
Speisesaal fegen	8	B		
Mittagsgeschirr decken	22	E	42	IV
Mittagsgeschirr decken, Warte-/Leerzeit	17	E		
Mittagessen portionieren, Warte-/Leerzeit	14	F, G		
Mittagessen portionieren	28	F, G		
Mittagessen servieren	20	A, I	74	I, II, III
Mittagessen servieren, Warte-/Leerzeit	8	A, I		
Mittagsgeschirr abräumen			29	I
Kaffeegeschirr decken	40	A	12	I
Mittagsgeschirr abräumen, Reinigung			27	I
Kochgeschirr spülen und verräumen	15	H		
Mittagsgeschirr spülen und verräumen	71	C, D, F, H	101	V
Kaffeegeschirr abräumen	11	J		
Kaffeegeschirr spülen und verräumen	10	K	15	I
Abendessengeschirr decken	51	J	47	I
Abendessengeschirr decken, Warte-/Leerzeit	2	J		
Abendessengeschirr abräumen	21	J	22	I, II
Abendessengeschirr abräumen, Reinigung			24	I
Abendessengeschirr spülen und verräumen	64	F, K	70	II
Frühstück	268		208	
Mittagessen + Kaffeetrinken	256		300	
Abendessen	138		163	
gesamt	662		671	
davon Warte-/Leerzeit	50		0	
davon Reinigung	8		86	
ohne Warte-/Leerzeit, Reinigung	604		585	

Tabelle 1: Auswertung der Zeiterfassung (Quelle: Aufzeichnungen der Autorin, im Anhang)

Legende: MA = ausführender Mitarbeiter, Bezeichnungen A-K und I-V sind beliebig gewählt
Zeit = Dauer des Prozesses in Minuten
Reinigung auf Langeoog = im Speisesaal Tische (25 Stück) und Stühle (70 Stück) abwischen, fegen
Reinigung in Bad Bevensen = Speisesaal fegen
Bad Bevensen: - im Abräumen ist das Tischabwischen (7 Stück) enthalten
- Warte-/Leerzeiten sind durch den Lastenaufzug bedingt

2. Personalqualifikation

Bad Bevensen:

MA	Dauer Bzg.	Berufliche Qualifikation	Angestellt als
A	4. Saison	Restaurantfachfrau	Servicekraft
B	1. Saison	Bäcker, Großhandelskaufmann	1€-Kraft, Bürotätigkeiten
C	1. Saison	Mechaniker	1€-Kraft, Hausmeistertätigkeiten
D	seit 19 Jahren	Hauswirtschaftsmeisterin	Köchin
E	1. Saison	Beiköchin	Servicekraft
F	1. Saison	Hauswirtschaftsmeisterin	Köchin
G	1. Saison	Hauswirtschafterin	Köchin
H	seit 18 Jahren	Konditor	Hausmeister
I	seit 4 Jahren	Sozialmanagerin	Einrichtungsleiterin
J	1. Saison	Friseurin	Servicekraft
K	3. Saison	Altenpflegerin	Servicekraft

Tabelle 2: Personal Bad Bevensen (Quelle: interne Aufzeichnungen)

Legende: MA = Mitarbeiter, Bezeichnungen A-K sind beliebig gewählt
 Service = Speisesaaldienste, Zimmerdienste, Spüldienste
 Bzg. = Betriebszugehörigkeit

Langeoog:

MA	Dauer Bzg.	Berufliche Qualifikation	Angestellt als
I	1. Saison	Restaurantfachmann	Servicekraft
II	seit 11 Jahren	Koch	Koch
III	1. Saison	Köchin	Köchin
IV	2. Saison	Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin	HBL
V	1. Saison	Hauswirtschafterin	Servicekraft

Tabelle 3: Personal Langeoog (Quelle: interne Aufzeichnungen)

Legende: MA = Mitarbeiter, Bezeichnungen I-V sind beliebig gewählt
 HBL = Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin
 Bzg. = Betriebszugehörigkeit
 Service = Speisesaaldienste, Spüldienste

3. Räumlicher Aufbau der Küche und Spülküche

Bad Bevensen:

Die Küche in Bad Bevensen befindet sich im Souterrain. Sie besteht aus einem Raum, an dem der Personalspeiseraum sowie der Kühlraum mit

Langeoog:

Die Küche und Spülküche sind auf Langeoog zwei getrennte Räume, die nebeneinander liegen. Von der Spülküche aus gelangt man in das Trockenlager und die Kühlung. Alle Räume sind auf einer Ebene im Erdgeschoss.

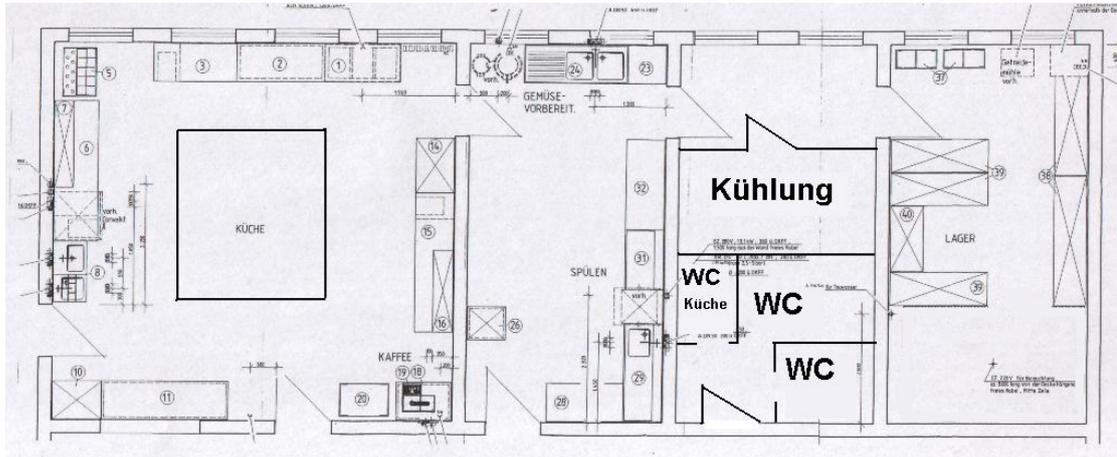
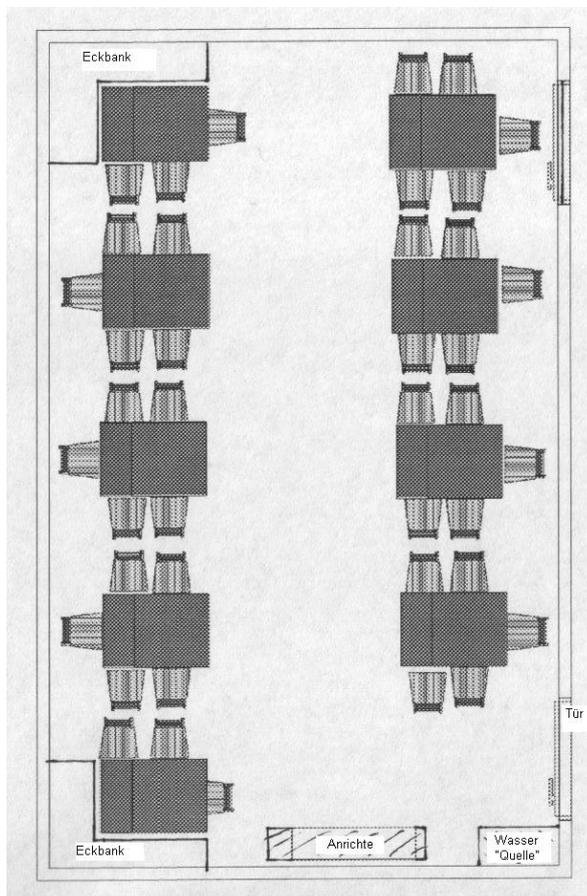


Abb. 13: Grundriss Küche Langeoog

4. Räumlicher Aufbau des Speisesaals



Bad Bevensen:

Der Speisesaal liegt im Hochparterre, direkt über der Küche. Er ist wie aus dem nebenstehenden Schaubild ersichtlich eingerichtet. Mit dem Teewagen kann man bequem jeden Tisch, die Anrichte und die 'Wasser Quelle' (Teewagen mit Wasserkrug und Gläsern) erreichen.

Abb. 14: Speisesaal Bad Bevensen

Langeoog:

Das Haus Dünenheim verfügt über zwei Speisesäle, einem großen Speisesaal mit 17 Tischen und einem kleinen Speisesaal mit 5 Tischen.

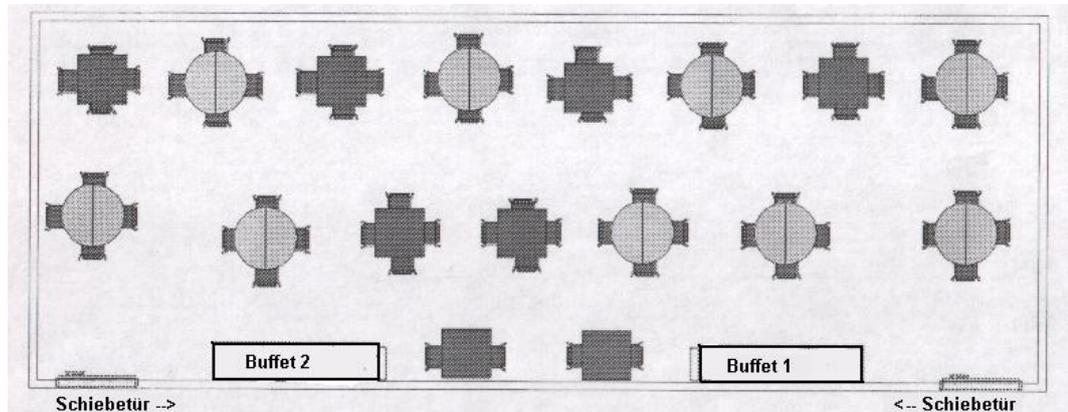


Abb. 15: Großer Speisesaal Langeoog

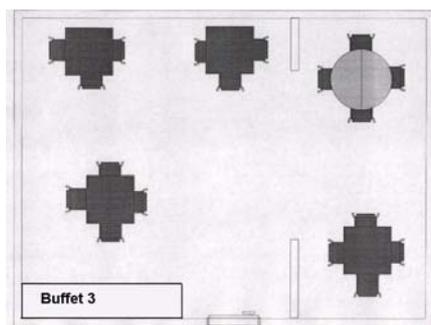


Abb. 16: Kleiner Speisesaal Langeoog

In beiden Speisesälen gibt es ein bzw. zwei Buffets, die alle drei identisch aufgebaut werden.

5. Räumlicher Aufbau des Weges von der Küche zum Speisesaal

Bad Bevensen:

Das Personal verlässt die Küche im Souterrain, geht vier Meter über den Flur und gelangt über ein Treppenhaus nach oben ins Hochparterre. Nach vier Metern über den Flur gelangt es in den Speisesaalvorraum, wo sich der Lastenaufzug befindet. Der Speisesaal befindet sich nach weiteren drei Metern gleich hinter dem Speisesaalvorraum.

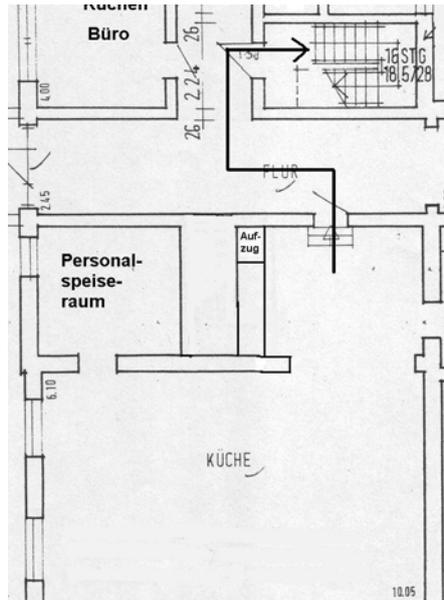


Abb. 17: Bad Bevensen,
Weg von der Küche zum Treppenhaus

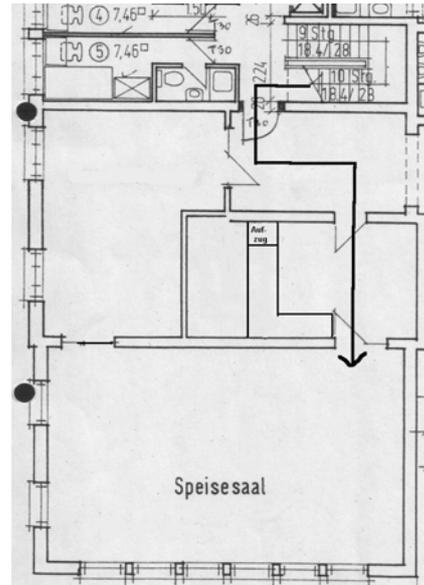


Abb.18: Bad Bevensen,
Weg vom Treppenhaus zum Speisesaal

Alle Speisen, sauberes sowie schmutziges Geschirr und ähnliches werden über den Lastenaufzug (Breite 60cm x Tiefe 65cm x Höhe 80cm) aus der Küche in den Speisesaalvorraum transportiert, auf einen Teewagen umgepackt und von dort in den Speisesaal gefahren.

Langeoog:

Über einen Vorraum (den man sowohl von der Küche als auch von der Spülküche aus betreten kann) und einen Flur gelangt man in den großen Speisesaal.

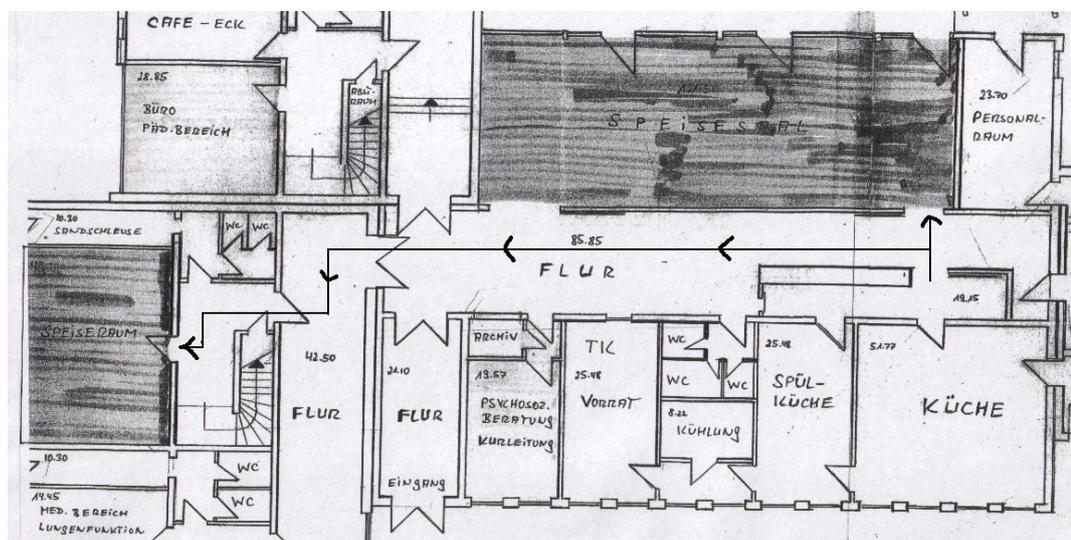


Abb. 19: Langeoog, Weg von der Küche zum Speisesaal

Zu dem kleinen Speisesaal geht man 25 Meter über drei Flure, wobei drei Türen per Hand geöffnet werden müssen.

6. Beschaffenheit der Arbeitsgeräte (Alter, Funktion)

Eine Inventarliste stand der Autorin nicht von beiden Häusern zur Verfügung, daher an dieser Stelle nur eine kurze Auflistung der augenscheinlich vorhandenen Gerätschaften.

Bei den Arbeitsgeräten dieser Untersuchung handelt es sich hauptsächlich um die Geschirrspülmaschinen, die Teewagen und die Reinigungsutensilien (Lappen, Eimer, Besen, Handfeger und Kehrblech). Die Reinigungsutensilien sind hier nur der Vollständigkeit halber aufgeführt. Die Geschirrspülmaschinen sind in beiden Häusern vom gleichen Typ. Diese sowie die Teewagen scheinen in beiden Häusern ähnlich bzw. gleich bezüglich ihres Alters und ihrer Handhabung zu sein.

6.2 Phase der Analyse

In der Phase der Analyse werden die gesammelten Daten ausgewertet, miteinander verglichen und Ziele bzw. Zielvorgaben definiert, um die Leistungslücke zu schließen (vgl. Lamla, 1995, S. 27; Haubrock/Gohlke, 2001, S. 27ff).

Die Schritte dieser Phase sind

- „Bestimmung der Zielerreichungslücke (Schritt 4),
- Prognose der zukünftigen Entwicklung des gefundenen Analyseergebnisses (Schritt 5)“ (Camp zit. in Lamla, 1995, S. 24).

6.2.1 Schritt 4: Bestimmung der aktuellen Leistungslücke

Die Leistungslücke in dieser Arbeit ist die Differenz zwischen den Leistungen in Bad Bevensen und auf Langeoog (vgl. Haubrock/Gohlke, 2001, S. 27f). Wie

aus den Abbildungen 5 - 7 unter 5.1.1 ersichtlich ist, handelt es sich hier um eine Leistungslücke im Kostenvergleich des bisherigen Benchmarking der GfsE 'Bad Bevensen-Langeoog' für das Jahr 2005 von 1,55 € je BKT.

Bei den Personalkosten entsteht eine positive Lücke für Bad Bevensen in Höhe von 1,96 € je BKT. Die Differenz bei den Personalkosten kann nicht bewertet werden, da die Daten nicht unter gleichen Bedingungen erhoben wurden (wie unter 5.2.1 erläutert).

Bei der Festlegung des Benchmarkingobjektes unter 6.1.1 wurde schon erwähnt, dass die Lebensmittelkosten nicht Bestandteil dieser Arbeit sind, obwohl auch in diesem Bereich eine Untersuchung interessant wäre, da Langeoog trotz seines Inselstatusses geringere Kosten als Bad Bevensen hat.

Um nicht nur eine Gegenüberstellung der Zahlen, sondern eine ganzheitliche Betrachtung der Leistungslücke bei den Personalkosten zu bekommen, wie Haubrock/Gohlke (2001, S. 28) es vorschlagen, wurden die unter 6.1.3 genannten Benchmarks für das Prozess-Benchmarking der Küchen erstellt und ausgewertet.

6.2.1.1 Benchmark 'Zeit'

Die gemessenen Zeiten in dem Prozess der direkten Gästebewirtung ergeben eine negative Leistungslücke von 19 Minuten pro Tag in der Gästebewirtung für Bad Bevensen, obwohl die durch die ungünstigen räumlichen Gegebenheiten in Bad Bevensen entstandenen Warte- und Leerzeiten schon abgezogen wurden.

	Bad Bevensen	Langeoog
Prozess der Gästebewirtung	Dauer des Prozesses in Minuten	Dauer des Prozesses in Minuten
ohne Warte-/Leerzeit, Reinigung	604	585

Tabelle 4: Gegenüberstellung Bad Bevensen-Langeoog Zeit pro Tag
(Quelle: Ausschnitt aus Tabelle 1)

Subtrahiert man bei Bad Bevensen zusätzlich die Zeit für das Abwischen der sieben Tische (ca. fünf Minuten), da diese in den Zeiten von Langeoog auch nicht enthalten ist (s. Legende Tab.1), so ist Langeoog beim Faktor Zeit immer noch schneller und das bei fast doppelter Gästezahl.

Um dieses Ergebnis zu verdeutlichen, zeigt folgende Tabelle die Zeiten pro Gast und Tag:

	Bad Bevensen	Langeoog
Prozess der Gästebewirtung	Dauer des Prozesses in Minuten	Dauer des Prozesses in Minuten
ohne Warte-/Leerzeit, Reinigung	604	585
Abwischen von 7 Tischen	5	
Anzahl der Gäste	37	70
Zeit pro Tag und Gast	16,19	8,36

Tabelle 5: Gegenüberstellung Bad Bevensen-Langeoog Zeit pro Gast
(Quelle: Aufzeichnungen der Autorin, im Anhang)

Bei der Betrachtung des Zeitaufwandes für den Prozess der direkten Gästebewirtung der beiden Häuser wird eine Leistungslücke von 7,83 Minuten pro Gast und Tag deutlich.

6.2.1.2 Benchmark 'Personalqualifikation'

Bei dem Personal, das auf Langeoog an den Prozessen beteiligt ist, handelt es sich um Fachpersonal: Köche, Restaurantfachkraft, Hauswirtschafterin und HBL. Bei dem Beobachten der Prozesse ist deutlich zu sehen, dass jeder Handgriff sitzt und zügig gearbeitet wird, und dieses sogar, obwohl drei der Angestellten erst in dieser Saison ihre Arbeit hier aufgenommen haben, eine erst in der zweiten Saison dabei ist und nur ein Mitarbeiter schon langjährige Erfahrungen in dem Haus hat. Auf Langeoog ist eine HBL angestellt, die in dem Küchenbereich die Prozesse strukturiert, überwacht und ständig verbessert.

In Bad Bevensen sind in der Küche zwei Hauswirtschaftsmeisterinnen und eine Hauswirtschafterin angestellt, im Service eine Restaurantfachfrau und

ansonsten nur fachfremde Kräfte. Auch hier ist die Mehrheit in der ersten Saison dabei, eine Angestellte ist in der dritten, eine in der vierten und eine in der fünften Saison dabei. Zwei Angestellte sind schon seit fast 20 Jahren in dem Haus beschäftigt. Während auf Langeoog genau festgelegt ist, wer wofür zuständig ist, wird in Bad Bevensen eher 'Hand in Hand' gearbeitet. Hier ist jeder Mitarbeiter, egal aus welchem Bereich, bereit für jede Art von Arbeit 'einzuspringen'. Die Mitarbeiter haben untereinander ein gutes Verhältnis und sind sehr kollegial. Dieses erklärt auch, warum in Bad Bevensen 11 Personen an den beobachteten Prozessen beteiligt sind und auf Langeoog nur fünf Personen. Eine hauswirtschaftliche Betriebsleiterin gibt es in Bad Bevensen nicht. Diese Position wird zum einen von der Einrichtungsleitung und zum anderen von einer Hauswirtschaftsmeisterin wahrgenommen. Schwierig ist die Bewertung der beiden ungelerten 1€-Kräfte. Auf der einen Seite benötigen sie für die einzelnen Prozesse länger als das festangestellte Personal. Auf der anderen Seite kosten sie dafür aber auch sehr viel weniger. Zu bedenken ist, dass diese Kräfte nicht immer zur Verfügung stehen. Die Servicekräfte in Bad Bevensen sind außer für den Speisesaaldienst und den Spüldienst auch noch für die Zimmerreinigung zuständig. Oftmals wechseln sie während eines Arbeitstages zwischen den Diensten hin und her, so dass ihr Arbeitsfluss unterbrochen wird. Auf Langeoog ist die Zimmerreinigung an eine Fremdfirma vergeben.

6.2.1.3. Benchmark 'Räumlicher Aufbau der Küche und Spülküche'

Beim Betrachten der beiden Küchen fällt als baulicher Unterschied als erstes die Trennung der Spülküche von der übrigen Küche auf Langeoog auf. In zwei getrennten Räumen ist das Arbeiten hygienischer, ruhiger, geordneter und konzentrierter.

Dadurch, dass auf Langeoog alle Räume (Küche, Spülküche, Kühlraum, Lager, Speisesäle) auf einer Ebene liegen, kann das Personal für alle anfallenden Wege den Teewagen einsetzen. Dieses wirkt sich positiv auf den Arbeitsfluss aus und ist effizienter als in Bad Bevensen. Dort kann ein Teewagen aus der

Küche aufgrund der baulichen Gegebenheiten nicht mit in das Lager oder den Speisesaal genommen werden. Dieses hat zur Folge, dass vom Personal alles aus dem Lager einzeln in die Küche getragen werden muss. Zudem führt das 'Nadelöhr' Lastenaufzug zu Zeitverzögerungen und verlängerten Wegen für das Personal.

Der Spülprozess von Bad Bevensen ist in Abbildung 20 dargestellt. Das

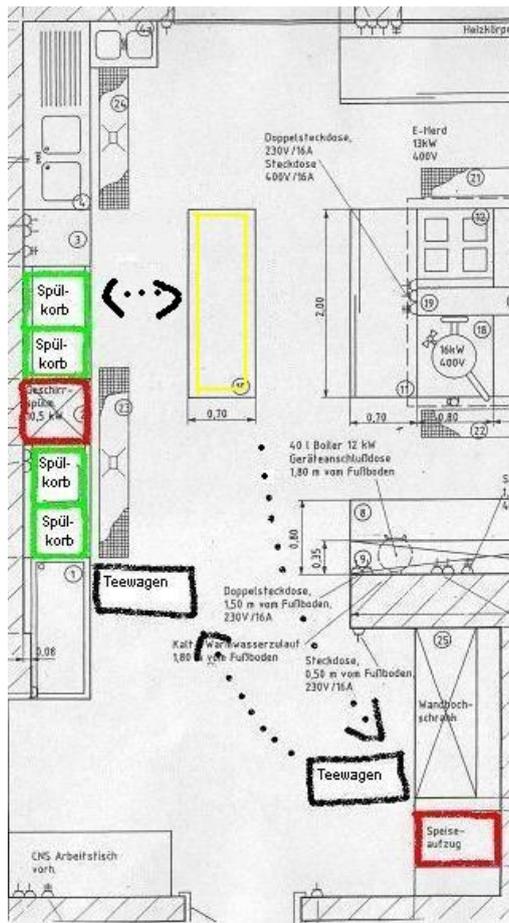


Abb. 20: Bad Bevensen, Aufbau Spülprozess

schmutzige Geschirr wird aus dem Aufzug (rot, unten rechts) von einer Person auf einen Teewagen (schwarz) gestellt und zum Abwasch gefahren, dort in Spülkörbe (grün) eingeräumt und gespült (Geschirrspülmaschine rot, Mitte links). Da nicht immer ein Teewagen zur Verfügung steht, wird viel Geschirr einzeln aus dem Aufzug zum Abwasch getragen. Eine zweite Person trocknet das gesamte saubere Geschirr ab und stapelt es auf den Tisch (gelb) bei der Geschirrspülmaschine. Von hier aus wird es einzeln in der Küche verteilt bzw. in den

Aufzug geräumt. Aufgrund des Geräuschpegels wird hierfür selten ein Teewagen benutzt, da dieser (mit Geschirr beladen) auf den genoppten Sicherheitsfliesen Lärm verursacht. Oftmals hilft beim Abtrocknen und Verräumen des Geschirrs zeitweise noch eine dritte oder vierte Person.

Auf Langeoog erledigt eine Person allein den Spülprozess, der in Abbildung 21 dargestellt ist. Sie bewegt sich nur auf dem Platz vor der Geschirrspülmaschine (rot) hin und her (schwarzgepunktete Linie) und trocknet

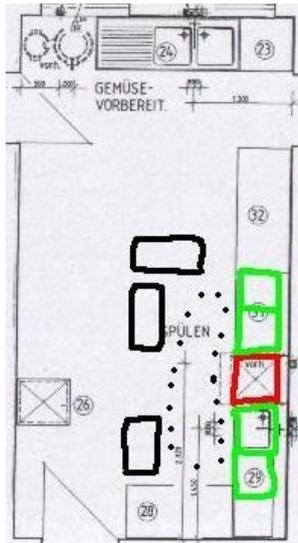


Abb. 21: Langeoog,
Aufbau Spülprozess

nur das Besteck nach. Das schmutzige Geschirr steht auf Teewagen an der einen Seite der Maschine (schwarz, im Bild unten) und das saubere Geschirr wird auf der anderen Seite der Geschirrspülmaschine auf zwei Teewagen gestapelt (einer für das Geschirr, der andere für die Küchengerätschaften; schwarz, mittig im Bild). Abends wird zuerst der kleine Speisesaal abgeräumt. Während eine andere Person das Geschirr in dem großen Speisesaal abräumt, wird das Geschirr des kleinen Speisesaals gespült, auf einen Teewagen gestapelt und anschließend gleich wieder für das Frühstück eingedeckt.

Ebenso wird mit dem Geschirr für den großen Speisesaal verfahren.

6.2.1.4 Benchmark 'Räumlicher Aufbau des Speisesaals'

In beiden Häusern sind die Speisesäle ähnlich ausgestattet. In Bad Bevensen werden alle Speisen auf den Tischen eingedeckt, auf Langeoog nur die Mittagsmahlzeit. Eine Buffetform für Frühstück und Abendbrot wie auf Langeoog ist in Bad Bevensen nicht möglich, da hier überwiegend Senioren kuren, die beim Speisenholen vom Buffet Schwierigkeiten haben. In allen Speisesälen kann der Teewagen gut von Tisch zu Tisch bewegt werden. So hat in diesem Bereich jedes Haus für sich und seine Gegebenheiten eine gute Lösung gefunden. Es ist keine Leistungslücke festzustellen.

6.2.1.5 Benchmark: 'Räumlicher Aufbau des Weges von der Küche zum Speisesaal'

Der zurückzulegende Weg von der Küche bis zum Speisesaal ist in beiden Häusern sehr unterschiedlich. Langeoog hat mit dem großen Speisesaal direkt gegenüber der Küche einen kurzen Weg. Dafür ist der kleine Speisesaal weiter

entfernt und das Öffnen der drei Türen umständlich, wenn ein Teewagen geschoben wird. Bad Bevensen hat den Nachteil, dass kein Essen, Geschirr usw. aus der Küche direkt mit dem Teewagen in den Speisesaal gefahren werden kann. Alles muss getrennt vom Personal über das 'Nadelöhr' Lastenaufzug transportiert werden. Dieses erfordert eine gute Organisation, besondere Abläufe, wiederholte Wege und viel Zeit, da die einzelnen Handlungen nicht fließend durchgeführt werden können, sondern durch den Aufzug unterbrochen werden.

6.2.1.6 Benchmark: 'Beschaffenheit der Arbeitsgeräte' (Alter, Funktion)

An dieser Stelle ist zu prüfen, ob nicht z. B. die Geschirrspülmaschine in der einen Küche effizienter arbeitet als die in der anderen Küche. Dieses gilt für alle Küchengeräte.

Bei den Firmenbesuchen der Autorin wird festgestellt, dass die Geschirrspülmaschine in Bad Bevensen mit einer niedrigeren Wassertemperatur als die auf Langeoog betrieben wird. Deshalb muss das gesamte Geschirr abgetrocknet werden, wodurch für den Geschirrspülprozess mehr Personal bzw. Zeit benötigt wird. Auf Langeoog ist es, aufgrund der höheren Temperatur, nur notwendig das Besteck nachzupolieren.

Der Küchenfußboden in Bad Bevensen besteht aus genoppten Sicherheitsfliesen. Dieses verursacht einen sehr hohen Geräuschpegel, wenn ein mit Geschirr beladener Teewagen darüber fährt. Aus diesem Grund werden die 'lauten Teewagen' in Bad Bevensen nicht für alle Wege genutzt. Das Geschirr wird in einzelnen Stapeln (per Hand) vom Fahrstuhl zur Spüle und von der Spüle zum Schrank getragen. Dieses führt zu mehr Wegen für das Personal und zu einem höheren Zeitaufwand.

6.2.2 Schritt 5: Prognose der zukünftigen Leistungsfähigkeit

Vorausschauend wird das zukünftige Leistungsniveau beider Unternehmen betrachtet. Gleichzeitig werden neue Ziele bzw. Zielvorgaben formuliert, um die Leistungslücke zu schließen (vgl. Haubrock/Gohlke, 2001, S. 29).

Aus den unter 6.2.1.1 bis 6.2.1.6 aufgelisteten Ergebnissen der Untersuchung wird deutlich, dass Bad Bevensen einiges von Langeoog lernen kann, während Langeoog in diesem Vergleich gut abschneidet.

In Bad Bevensen werden die gegebenen Räumlichkeiten (Küche im Souterrain unter dem Speisesaal, Aufzug) immer für einen höheren Zeitaufwand als auf Langeoog sorgen. Die Warte-/Leerzeiten in Höhe von 50 Minuten pro Tag können vermutlich nicht komplett abgebaut werden. Sie könnten jedoch verringert werden, indem z. B. die Kommunikation zwischen Küche und Speisesaal verbessert wird (Einsatz eines mobilen Telefons) und in den Aufzug zusätzliche, variable Ebenen eingebaut werden, so dass mehr Geschirr gleichzeitig transportiert werden kann. Die Beobachtungen auf Langeoog lassen den Rückschluss zu, dass Fachpersonal schneller und effizienter arbeiten kann. In diesem Bereich kann Bad Bevensen sich verbessern. Durch häufigeres Einsetzen eines Teewagens in der Küche, kann in Bad Bevensen zusätzlich Zeit eingespart werden. Dies gilt insbesondere während des Spülprozesses. Hier kann auch viel Zeit beim Abtrocknen eingespart werden, wenn die Temperatur der Spülmaschine höher eingestellt wird und dadurch wie auf Langeoog nur das Besteck nachpoliert werden muss.

6.3 Phase der Umsetzung

Mit der Phase der Umsetzung sind die praktisch untersuchten Phasen der Planung und Analyse abgeschlossen. Für die Phase der Umsetzung werden Empfehlungen für die GfsE gegeben.

In dieser Phase geht es darum, den Benchmarking-Prozess abzuschließen und einen neuen Prozess vorzubereiten. Die Ergebnisse der Analysephase

werden im Unternehmen kommuniziert, damit eine Akzeptanz bei jedem einzelnen Mitarbeiter gewährleistet ist. Nur so können die gewonnenen Erkenntnisse auch angewandt werden. Funktionale Ziele und Aktionspläne werden benannt bzw. erarbeitet und anschließend umgesetzt sowie kontrolliert. Als letzter Schritt ist es wichtig, die gesetzten Benchmarks neu zu überdenken und sie eventuell zu verändern, damit sie sich an die veränderten Bedingungen anpassen und der Benchmarkingprozess in der GfsE wieder von vorne beginnen kann. (vgl. Lamla, 1995, S. 27f; Haubrock/Gohlke, 2001, S. 29ff). Die Phase der Umsetzung besteht aus folgenden Schritten:

- „Kommunikation der Ergebnisse des Vergleichens in der eigenen Organisation und Gewinnung von Akzeptanz (Schritt 6),
- Entwicklung von Sachzielen (Schritt 7),
- Entwicklung von Aktionsplänen (Schritt 8),
- Umsetzung der Aktionspläne und Fortschrittskontrolle (Schritt 9),
- Anpassung der Benchmarks (Schritt 10)“ (Camp zit. in Lamla, 1995, S. 24).

6.3.1 Schritt 6: Kommunikation der Benchmarking Ergebnisse

Ziel der Kommunikation ist es, dem Zweifel und der Ablehnung gegenüber dem Benchmarking bei den beteiligten Personen entgegenzuwirken (vgl. Haubrock/Gohlke, 2001, S. 29). Es geht „um die Gewinnung von Akzeptanz im Unternehmen für die Ergebnisse des Benchmarking“ (Camp zit. in Lamla, 1995, S. 27).

Dieses ist ein wichtiger Schritt, der in der GfsE bereits teilweise unternommen wird. Die jährlichen Kostenvergleiche werden den Küchenleitern auf den halbjährlichen Küchenleitertagungen vorgestellt. Den Einrichtungsleitern wurde 2003 Benchmarking in den Küchen der Häuser der GfsE mit der Einführung vorgestellt. Seitdem beschäftigen die Einrichtungsleitungen sich auf ihren Tagungen nicht mehr mit dem Thema Benchmarking. Die Verantwortlichkeit für das Benchmarking der Küchen wird in den einzelnen Häusern unterschiedlich

gehandhabt. Während auf Langeoog die Küchenleitung für das Benchmarking zuständig ist, ist es in Bad Bevensen die Einrichtungsleitung.

Da es in diesem Schritt nicht nur um die Kommunikation, sondern auch um die Gewinnung von Akzeptanz geht, ist es für die GfsE wichtig, Benchmarking im Allgemeinen noch einmal 'von vorne' zu kommunizieren und für jeden Mitarbeiter die Vorteile des Benchmarking aufzuführen. Sowohl für die Einrichtungsleiter als auch die einzelnen Mitarbeiter in allen Abteilungen ist es wichtig, ein positives Bild von Benchmarking zu bekommen. Benchmarking ist in sich von Grund auf positiv:

- Ein Ziel des Benchmarking ist es, Branchenführer zu werden. Dieses wird durch die Verbesserung der im Betrieb ablaufenden Prozesse und die Steigerung der Qualität von den Produkten bzw. Dienstleistungen erreicht. Durch diesen Unternehmenserfolg werden Arbeitsplätze langfristig gesichert (vgl. Siebert/Kempf, 2002, S. 5).
- Benchmarking ist auf keinen Fall ein Instrument, um Kontrolle auszuüben. Benchmarking ist viel mehr ein Instrument, um Verbesserungen im Betrieb voranzutreiben und die Mitarbeiter zu motivieren (vgl. Siebert/Kempf, 2002, S. 69).
- Im Menschen sind Neugier und Streben nach Besserem angelegt. Dieses Potential wird beim Benchmarking genutzt (vgl. Pieske, 1997, S. 11).

Auf die Kommunikation der Ergebnisse folgt die eigentliche Umsetzung, d. h. Veränderung. Für den Erfolg des Benchmarking ist es entscheidend, dass jeder Beteiligte verstanden hat, worum es geht und eine Akzeptanz für alle Neuerungen und Veränderungen bei jedem einzelnen vorhanden ist. Die einzelnen Mitarbeiter werden auf dem Weg zum 'Besten der Besten' über die Erkenntnisse und Verbesserungen informiert und angeleitet, diese umzusetzen. Die Einrichtungsleitungen werden über die Ergebnisse informiert. Die Leitungen sind ein wichtiger Teil in dem Prozess, da sie entscheidend zur Umsetzung in den Häusern beitragen. Sie initiieren Verbesserungsprozesse,

treiben die einzelnen Mitarbeiter in dem Verbesserungsprozess voran und unterstützen sie. Dazu werden auch ihnen die Ergebnisse, Aktionspläne usw. kommuniziert. Nur so wird es möglich sein, jeden Mitarbeiter für einen Veränderungsprozess zu mobilisieren, zu sensibilisieren und zu motivieren, was dann eine nachhaltige Verbesserung bis hin zum Besten ergibt (vgl. Pieske, 1997, S. 256ff), Jeder Mitarbeiter muss verstehen, dass es nicht um Arbeitsplatzkürzungen geht, sondern um Optimierungen und mehr Gästezufriedenheit durch besseren Service.

Hier soll auch erwähnt sein, dass Kommunikation nicht nur im Bereich der Ergebnisse entscheidend ist. Wie oben schon angemerkt, ist Kommunikation auch im Bereich der Definition der Benchmarks wichtig. Nur so ist gewährleistet, dass alle die gleichen Grundlagen haben und die Ergebnisse vergleichbar sind.

Bei dem hier erarbeiteten Konzept ist es wichtig, auch die Prozesse, die sich hinter den Kosten verbergen, auf den Küchenleitertagungen zu kommunizieren und zu diskutieren. Im Rahmen der Kücheleitertagungen können dann auch die Schritte 7. bis 10. erarbeitet werden. Die Küchenleiter sind diejenigen, die Ziele erreichen und Aktionspläne mit gezielten Aktionen umsetzen. So ist es empfehlenswert, dass die Küchenleiter diese auch entwickeln. Sie haben den Überblick, was in ihrer Küche verbessert / gebenchmarkt werden sollte und können so am besten neue Benchmarks erkennen und benennen.

6.3.2 Schritt 7: Festlegung funktionaler Ziele

In diesem Schritt werden aus den in der Analysephase gewonnenen Benchmarking-Informationen neue Ziele formuliert. Diese Ziele sollen in der Praxis umsetzbar und auf den einzelnen Betrieb abgestimmt sein (vgl. Haubrock/Gohlke, 2001, S. 29).

Für die GfsE ist als erstes Ziel die Akzeptanz eines jeden Mitarbeiters für das Benchmarking zu erreichen: Jeder Mitarbeiter will Optimierungen bzw.

Verbesserungen, jeder ist bereit dazuzulernen, sowie sich und Strukturen im Betrieb zu verändern.

Ein Ziel für Bad Bevensen ist, im Ablauf der einzelnen Prozesse schneller zu werden. Hierzu gehört auch, bei zukünftigen Personaleinstellungen nach Möglichkeit Fachpersonal ungelernten Kräften vorzuziehen.

6.3.3 Schritt 8: Abwicklung von Aktionsplänen

Mit der Entwicklung von Aktionsplänen ist der erste Schritt für eine Umsetzung der im Benchmarking gewonnenen Erkenntnisse getan. Die Aktionspläne werden so entwickelt, dass mit ihrer Umsetzung eine Schließung der festgestellten Leistungslücken möglich ist (vgl. Haubrock/Gohlke, 2001, S. 30).

Ein Aktionsplan, der von der GfsE basierend auf der Zielformulierung entwickelt werden sollte, ist ein Kommunikationskonzept zum Thema Benchmarking. Die Kommunikation sollte über alle Ebenen der GfsE und ihren Einrichtungen gehen. Entscheidend ist es hier, noch einmal auf die Grundsätze und das Positive des Benchmarking hinzuweisen sowie die Definitionen der Benchmarks. Ein weiterer Plan ist der Austausch von Mitarbeitern innerhalb der Küchen der GfsE. Auch hierfür sollte ein Konzept (z. B. auf den Küchenleitertagungen) erarbeitet werden. Für dieses Konzept ist die Unterstützung aller Einrichtungsleitungen erforderlich. Durch diesen Austausch werden den Mitarbeitern der verschiedenen Küchen die 'Best Practices' in den Küchen der GfsE auf einfache Art und Weise vermittelt. Sie werden mit eingebunden und übernehmen Verantwortung, in 'ihren' Küchen Veränderungen vorzunehmen.

Für Bad Bevensen sollten verschiedene Aktionspläne entwickelt werden, die einen organisierteren, strukturierteren und damit schnelleren Ablauf der einzelnen Prozesse ermöglichen.

Insbesondere der Spülprozess sollte betrachtet werden. Hierbei ist zu überlegen, ob zwei luftberefte Teewagen angeschafft werden. Zum einen würde dadurch der Engpass an Teewagen in der Küche behoben werden und

Dienste eingeteilt werden (Revierarbeit) oder auch durch die Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen mit Zeitvorgaben.

Für Langeoog kann eine Aktion sein, die drei Türen auf dem Weg von der Küche in den kleinen Speisesaal mit einer automatischen Türöffnung zu versehen. Dieses erleichtert das Durchfahren mit dem Teewagen.

6.3.4 Schritt 9: Durchführung gezielter Aktionen

Die im 8. Schritt festgelegten Aktionen werden nun umgesetzt, um die im 7. Schritt genannten Ziele zu erreichen. Die bisher nur theoretisch erarbeiteten Überlegungen werden nun in konkrete Handlungen umgesetzt. Hierfür ist es wiederum wichtig, dass das Management hinter diesen Umsetzungen steht, diese fördert und auch den Erfolg kontrolliert (vgl. Haubrock/Gohlke, 2001, S. 30).

6.3.5 Schritt 10: Rekalibrierung

Der letzte Schritt des Benchmarking-Prozesses ist die direkte Vorbereitung auf den Start eines neuen Benchmarking-Prozesses. Der gesamte Prozess wird überarbeitet und aktualisiert, so dass weitere Steigerungen im Prozess 'der Beste der Besten' zu werden, möglich sind (vgl. Haubrock/Gohlke, 2001, S. 30f).

Denkbar ist in diesem Schritt auch die Entscheidung für einen neuen Benchmarking-Prozess in einem anderen 'Küchen-Prozess' wie z. B. der Einkauf oder die Speisenzubereitung. Möglich ist an dieser Stelle auch die Überlegung, den Schritt zu dem externen Benchmarking zu wagen und einen Benchmarking-Partner außerhalb der GfsE zu suchen.

7. Zusammenfassung

Das Benchmarking ist ein Vierteljahrhundert nach seiner ersten Anwendung als Managementkonzept bei der Firma Xerox in den USA auch in deutschen Managementkreisen zu einem häufig eingesetzten Instrument geworden (Siebert/Kempf, 2002, S. 10ff). Diese Arbeit macht deutlich, dass es im Benchmarking nicht ausreicht, nur die Kennzahlen miteinander zu vergleichen. Benchmarking findet heraus, unter welchen Umständen die Zahlen entstanden sind und bezieht diese in die Untersuchung mit ein. In Großküchen ist speziell das Prozess-Benchmarking ein geeignetes Instrument, um Küchenprozesse nachhaltig zu optimieren.

Am Beispiel der Kurhausküchen der GfsE wird deutlich, dass durch Benchmarking die Ziele der GfsE (Qualitätsverbesserung und Senkung der Kosten in den Küchen) erreichbar sind. Das Vergleichen der verschiedenen Küchen miteinander ermöglicht das Aufdecken der Schwachstellen der einzelnen Küchen, zeigt aber auch ihre Stärken. Gerade durch das Lernen der 'Schwächeren' von den 'Stärkeren' wird ein Veränderungsprozess in Gang gesetzt, der sich kontinuierlich weiterentwickeln kann.

Benchmarking kann innerhalb der GfsE mit Hilfe des in dieser Arbeit erstellten Konzeptes auf alle Küchenprozesse übertragen werden. Der entwickelte Fragebogen ermöglicht ein effizienteres Benchmarking unter allen Küchen der GfsE als es bisher durchgeführt wurde. Küchen mit nicht optimal gestalteten Prozessen können durch Abkupfern von optimalen Abläufen anderer Küchen erfolgreicher arbeiten. Für die beste Küche innerhalb der GfsE kann ein externes Benchmarking, basierend auf dem in dieser Arbeit vorgestellten Konzept, entwickelt und mit einer gut funktionierenden Küche außerhalb der GfsE durchgeführt werden.

Zusammengefasst nun die wichtigsten Ergebnisse des hier durchgeführten Benchmarking:

Für das Benchmarking in der GfsE ist eine umfassende Kommunikation entscheidend. Hierbei ist es die Aufgabe der Geschäftsführung, die Grundlagen des Benchmarking sowie seine Vorzüge allen beteiligten Mitarbeitern ausreichend zu vermitteln. So wird in Zukunft die Grundlage des Benchmarking bei allen Beteiligten gleich sein, und es können vergleichbare Zahlen erreicht werden. Der Vergleich dieser Zahlen kann dann vor dem Hintergrund des Betriebsvergleiches erfolgen, indem die Umstände, die hinter den Zahlen stehen, mit berücksichtigt werden. Jede Küche und jede Einrichtung hat ein eigenes, spezielles Profil, das hierbei mit berücksichtigt werden sollte.

In Großküchen laufen verschiedene Prozesse ab, die alle im einzelnen gebenchmarkt werden können. Neben dem in dieser Arbeit beobachteten Prozess der direkten Gästebewirtung gibt es noch verschiedene andere Prozesse, die zwischen den einzelnen Küchen der GfsE verglichen werden können. Denkbar für eine solche Betrachtung ist z. B. der Einkaufs-Prozess, welcher die Speisenplanung, die Auswahl der Lieferanten, den Bestellablauf und die Lagerhaltung beinhaltet. Genauso kann auch der Prozess der Speisenzubereitung gebenchmarkt werden. Hier sind den Möglichkeiten keine Grenzen gesetzt.

Für die VILLA IM PARK in Bad Bevensen sind in dieser Arbeit verschiedene Ansätze für Verbesserungsprozesse vorgestellt worden, die umgesetzt werden sollten. Sämtliche Abläufe im Prozess der direkten Gästebewirtung können optimiert werden. Wichtige Punkte hierfür sind:

- Die fachfremden Angestellten sollten eine gezielte Fachschulung für ihre Tätigkeitsbereiche erhalten.
- Bei Personaleinstellungen sollte Fachpersonal bevorzugt werden.

- Um die Wartezeiten rund um den Lastenaufzug zu verringern, sollte das mobile Küchentelefon im Speisesaalvorraum eingesetzt werden und zusätzliche Ebenen im Aufzug eingebaut werden.
- Die Geschirrspülmaschine sollte heißer eingestellt werden.

Das DRK-Dünenheim auf Langeoog zeigt bei dem Prozess der direkten Gästebewirtung im Vergleich mit der VILLA IM PARK gute Ergebnisse. Damit das DRK-Dünenheim in seinem Verbesserungsprozess optimal unterstützt wird, sollte es ein Benchmarking mit anderen Küchen innerhalb oder außerhalb der GfsE durchführen. Auch der Vergleich von Küchen-Prozessen, die in dieser Arbeit nicht untersucht wurden, ist hierfür ein Ansatz.

Die GfsE ist mit der Durchführung von Benchmarking in ihren Küchen einen Schritt gegangen, der auch in Zukunft Verbesserungsprozesse in Gang setzen wird. Durch das Fortführen des Benchmarking nach dem neuen Konzept und das Rekalibrieren im 10. Schritt wird eine andauernde Verbesserung in den Küchen der GfsE erreicht werden.

8. Abstract

25 years after its first commercial application at Xerox in the USA, benchmarking has already found widespread use as a management concept in German organisations (Siebert/Kempf, 2002, p. 10ff.). This paper demonstrates that for benchmarking purposes it is not sufficient simply to compare operating figures, rather the circumstances in which the operating figures have arisen must be determined and taken into account. In canteen kitchens, process-benchmarking in particular has proved to be an effective tool for the sustainable optimisation of operating processes.

Using the canteen kitchens of the *Gesellschaft für soziale Einrichtungen* (GfsE) as an example, it will be shown that the aims of the GfsE, namely quality improvement and the lowering of costs, are attainable through benchmarking. A comparison of the kitchens in the organisation with one another makes the strengths and weaknesses of individual kitchens apparent. By allowing 'weaker' kitchens to learn from 'stronger' ones, a process for continual change and improvement is set into motion.

Using the concepts layed out in this paper, benchmarking can be extended to all catering processes within the GfsE. The questionnaire presented here allows for a more efficient benchmarking among the catering facilities of the GfsE than has hitherto been achieved. Kitchens with sub-optimal working practices can be made more efficient by the transfer of more effective processes from other kitchens. Based on a concept presented in this paper, the best kitchen within the GfsE can be benchmarked against an efficient kitchen from outside the organisation.

Through the introduction of benchmarking, the GfsE has taken a step that has started the process of improvement. The extended use of benchmarking using the concepts presented here will enable a continuous improvement in the catering facilities of the GfsE.

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Arten des Benchmarking
(Siebert/Kempf, 2002, S. 35)
- Abb. 2: VILLA IM PARK
(Deutsches Rotes Kreuz, Kurhäuser, Zugriff 12.10.2006)
- Abb. 3: Dünenheim
(DRK-Dünenheim, Home, Zugriff 13.06.2006)
- Abb. 4: Therapiezentrum Mardorf
(Therapiezentrum Mardorf, Zugriff 11.11.2006)
- Abb. 5: Grafik BKT
(Regina Friedrichs, 2006)
- Abb. 6: Personalkostenvergleich 2003-2005, Grafik
(Regina Friedrichs, 2006)
- Abb. 7: Lebensmittelkostenvergleich 2003-2005, Grafik
(Regina Friedrichs, 2006)
- Abb. 8: Der Benchmarkingprozess
(Haubrock/Gohlke, 2001, S. 26, Form von der Autorin geändert)
- Abb. 9: Küchen-Prozess
(Regina Friedrichs, 2006)
- Abb. 10: Prozess der direkten Gästebewirtung
(Regina Friedrichs, 2006)
- Abb. 11: Küchengrundriss Bad Bevensen
(zur Verfügung gestellt von der VILLA IM PARK, Bad Bevensen, Ergänzung von der Autorin vorgenommen)
- Abb. 12: Teil des Souterraingrundrisses Bad Bevensen
(zur Verfügung gestellt von der VILLA IM PARK, Bad Bevensen, Aktualisierungen und Ergänzungen von der Autorin vorgenommen)
- Abb. 13: Grundriss Küche Langeoog
(zur Verfügung gestellt von dem DRK-Dünenheim, Langeoog, Aktualisierungen und Ergänzungen von der Autorin vorgenommen)
- Abb. 14: Speisesaal Bad Bevensen
(erstellt mit Hilfe des „IKEA Küchen-Planer 2006“)

- Abb. 15: Großer Speisesaal Langeoog
(erstellt mit Hilfe des „IKEA Küchen-Planer 2006“)
- Abb. 16: Kleiner Speisesaal Langeoog
(erstellt mit Hilfe des „IKEA Küchen-Planer 2006“)
- Abb. 17: Bad Bevensen, Weg von der Küche zum Treppenhaus
(zur Verfügung gestellt von der VILLA IM PARK, Bad Bevensen, Aktualisierungen und Ergänzungen von der Autorin vorgenommen)
- Abb. 18: Bad Bevensen, Weg vom Treppenhaus zum Speisesaal
(zur Verfügung gestellt von der VILLA IM PARK, Bad Bevensen, Aktualisierungen und Ergänzungen von der Autorin vorgenommen)
- Abb. 19: Langeoog, Weg von der Küche zum Speisesaal
(zur Verfügung gestellt von dem DRK-Dünenheim, Langeoog, Ergänzungen von der Autorin vorgenommen)
- Abb. 20: Bad Bevensen, Aufbau Spülprozess
(zur Verfügung gestellt von der VILLA IM PARK, Bad Bevensen, Hervorhebungen von der Autorin vorgenommen)
- Abb. 21: Langeoog, Aufbau Spülprozess
(zur Verfügung gestellt von dem DRK-Dünenheim, Langeoog, Hervorhebungen von der Autorin vorgenommen)
- Abb. 22: Bad Bevensen, Spülprozess
(zur Verfügung gestellt von der VILLA IM PARK, Bad Bevensen, Hervorhebungen von der Autorin vorgenommen)

Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1: Auswertung der Zeiterfassung
(Quelle: Aufzeichnungen, Regina Friedrichs, 2006, im Anhang)
- Tabelle 2: Personal Bad Bevensen
(Quelle: interne Aufzeichnungen der VILLA IM PARK)
- Tabelle 3: Personal Langeoog
(Quelle: interne Aufzeichnungen des DRK-Dünenheim)
- Tabelle 4: Gegenüberstellung Bad Bevensen-Langeoog Zeit pro Tag
(Quelle: Ausschnitt aus Tabelle 1)
- Tabelle 5: Gegenüberstellung Bad Bevensen-Langeoog Zeit pro Gast
(Quelle: Aufzeichnungen, Regina Friedrichs, 2006, im Anhang)

Literatur- und Quellenverzeichnis

Arbeitsgruppe Prof. Dr. Margot Steinel: Benchmarking für hauswirtschaftliche Dienstleistungsbetriebe, (<http://hauswirtschaft.loel.hs-anhalt.de/>), (Erstelldatum: 17.06.2005), (Verfügbarkeitsdatum: 23.08.2006)

Creativ Consult Verpflegung GmbH: Benchmark, (<http://www.ccv-gmbh.de/benchmark.htm>), (Erstelldatum: k. A.), (Verfügbarkeitsdatum: 03.08.2006)

Deutsches Rotes Kreuz (Hrsg.): Jahresbericht 2002 Landesverband Niedersachsen e.V., Hannover, 2002

Deutsches Rotes Kreuz, Gesellschaft für soziale Einrichtungen des DRK-Landesverbandes Niedersachsen gGmbH: Kurhäuser, Seniorenkurhaus Bad Bevensen, (<http://www.drk-einrichtungen.de/kuren.htm>), (Erstelldatum: k. A.), (Verfügbarkeitsdatum: 12.10.2006)

Deutsches Rotes Kreuz, Gesellschaft für soziale Einrichtungen des DRK-Landesverbandes Niedersachsen gGmbH: Über uns, (<http://www.drk-einrichtungen.de/start.htm>), (Erstelldatum: k. A.), (Verfügbarkeitsdatum: 12.10.2006)

DRK-Dünenheim: Home, (<http://www.duenenheim.de>), (Erstelldatum: k. A.), (Verfügbarkeitsdatum: 13.06.2006)

DRK-Dünenheim: Wissenswertes über uns, (<http://www.duenenheim.de/ueberuns.htm>), (Erstelldatum: k. A.), (Verfügbarkeitsdatum: 13.06.2006)

Haubrock, M.; Gohlke, S.: Benchmarking in der Pflege - mit einer Benchmarking-Studie ambulanter Pflegeeinrichtungen unterschiedlicher Trägerschaft sowie Fragekatalogen und Auswertungsmöglichkeiten für das eigene Unternehmen, Bern (Verlag Hans Huber), 2001

Jörke, T.: Stammtisch in Stuttgart am 11.07.2006 zum Thema: „Kostenoptimierung in der Küche mit Hilfe eines Benchmarking“, (http://www.dgcs.de/Newsletter_Juni06.pdf#search=%22Benchmarking%20in%20K%C3%BCchen%22), (Erstelldatum: Juni 2006), (Verfügbarkeitsdatum: 22.08.2006)

Karlöf, B.; Östblom. S.: Das Benchmarking-Konzept - Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität, München (Verlag Franz Vahlen GmbH), 1994

Kolb-Beratung: Leistungen, Unser Konzept, (<http://www.kolb-beratung.de/start.htm>), (Erstelldatum: k. A.), (Verfügbarkeitsdatum: 06.11.2006)

Lamla, J.: Prozeßbenchmarking - dargestellt an Unternehmen der Antriebstechnik, München (Verlag Vahlen), 1995

Meyer, J. (Hrsg.): Benchmarking - Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten, Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag), 1996

P.E.G. Servicegesellschaft mbH: Benchmarking in Küchen von Krankenhäusern, Rehakliniken und Altenheimen, (<http://www.klinikheute.de/?1=105&t=2&d=45465&print=1>), (Erstelldatum: 18.12.02), (Verfügbarkeitsdatum: 22.08.2006)

Pieske, R.: Benchmarking in der Praxis - erfolgreiches Lernen von führenden Unternehmen, Landsberg/Lech (verlag moderne industrie), 1997, 2. Auflage

Siebert, G.; Kempf, S.: Benchmarking - Leitfaden für die Praxis, München Wien (Carl Hanser Verlag), 2002

Steinel, M. ; Knappe, A.: Kalkulationsschema für die Berechnung der Kosten für die Verpflegung, (<http://hauswirtschaft.loel.hs-anhalt.de/benchmarking/Verpflegung/kalkschema-verpflegung.xls>), (Erstelldatum: k. A.), (Verfügbarkeitsdatum: 14.11.2006)

Therapiezentrum Mardorf: Unsere Anlage, (<http://www.behindertenkuren.de/html/anlage.html>), (Erstelldatum: k. A.), Verfügbarkeitsdatum: 11.11.2006)

Therapiezentrum Mardorf, für Menschen mit Behinderungen, deren Mütter und Angehörige (Hrsg.): Werbebroschüre, Neustadt-Mardorf, im Anhang

VILLA IM PARK, DRK Kurhaus (Hrsg.): Werbebroschüre, Bad Bevensen, im Anhang

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Hamburg, 02.01.2007

Regina Friedrichs