



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Fakultät Life Science
Studiengang: Ökotrophologie

**Optimierung der Prozessschritte in der Qualitätssicherung für eine höhere
Kundenzufriedenheit**

Bachelorarbeit

vorgelegt von
Enis Mullaj

Erste Prüferin: Prof. Dr. Ulrike Arens- Azevedo
Zweiter Prüfer: Prof. Dr. Christoph Wegmann

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung.....	1
1.3 Vorgehensweise.....	1
1.4 Struktur der Arbeit.....	1
2 Theoretische Grundlage.....	3
2.1 Qualität.....	3
2.1.1 Dienstleistungsqualität nach Kano.....	4
2.2 Qualitätsmanagement.....	5
2.2.1 Aufgaben und Ziele von QM.....	6
2.2.2 Einführung eines QM.....	9
2.3 Prozessmanagement.....	12
2.3.1 Hauptfunktionen eines Produktes in der Gastronomie.....	12
2.3.2 Darstellungskonzepte von gastronomischen Prozessabläufen.....	12
2.4 Kundenzufriedenheit.....	14
2.4.1 Begriffsdefinition.....	14
2.4.2 Operationalisierung von Kundenzufriedenheit.....	14
2.4.3 Bedeutung von Kundenzufriedenheit.....	17
3 Wirtschaftsbetrieb Euler Hermes.....	18
3.1 Verpflegungssystem.....	18
3.2 Ziele.....	18
3.3 Aufbau.....	19
3.4 Ausstattung.....	19
3.5 Angebot.....	20
4 Kundenzufriedenheit bei EH.....	21
4.1 Mitarbeiterbefragung.....	21
4.2 Aufbau und Methodik des Fragebogens.....	21
4.3 Auswertung des Fragebogens.....	21
4.4 Ergebnisse.....	21
4.5 Diskussion der Ergebnisse.....	24
5 Ist-Zustand.....	26
5.1 Methodik.....	26
5.2 Ergebnisse.....	26
5.3 Vergleich zu der Kundenzufriedenheit von EH.....	37

6	Optimierungsmaßnahmen für EH	38
6.1	Vorgehensweise	38
6.2	Visualisierung der Maßnahmen	41
7	Fazit.....	43
	Zusammenfassung.....	44
	Abstract	45
	Literaturverzeichnis.....	46
	Anhang	48

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Qualitätsdimensionen nach Donebedian, Reiprich, Steinel, 2003; S.4	3
Abbildung 2 Kano-Modell, Bruhn, 2013; S.38.....	4
Abbildung 3 Erfolgskette des Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Bruhn, 2013; S.13	5
Abbildung 4 Interne und externe Erfolgskette der Kundenorientierung, Bruhn, 2013; S.14.....	6
Abbildung 5 Aktionsfelder des QM, Arens-Azevedo, Joh, 2010; S.32	6
Abbildung 6 Ziele des Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, Bruhn, 2013; S.213	9
Abbildung 7 Vorteile der Einführung von Qualitätsmanagement, Pfannes, SS/2014, QM Skript; Teil II; S.144	10
Abbildung 8 PDCA-Zyklus, Benes, Groh, 2014; S.103	11
Abbildung 9 Dienstleistungsplan eines Restaurantbesuches (Service Map), Flad, 2002; S.151	13
Abbildung 10 Kundenzufriedenheit als emotionale Reaktion auf einen kognitiven Vergleich, Scharnbacher, Kiefer, 1998; S.11.....	15
Abbildung 11 Qualitätsziele von EH, Eigene Grafik	18
Abbildung 12 Detaillierte Bewertung kritischer Teilbereiche, CCV Gastbarometer, 2014; S.17f. .	23
Abbildung 13 Verteilung der Teil-Leistungen, CCV Gastbarometer, 2014; S.20	24
Abbildung 14 Temperaturverlauf der Salat Bar	28
Abbildung 15 Temperaturverlauf Steinbeißerfilet bei der Essensausgabe.....	31
Abbildung 16 Temperaturverlauf US Rinderhüfte bei der Essensausgabe	33
Abbildung 17 Temperaturverlauf des Hähnchengeschnletzten bei der Essensausgabe	35
Abbildung 18 Temperaturverlauf des Karpfen Blau bei der Essensausgabe	36
Abbildung 19 Service Mapping in Anlehnung an Flad, 2002; S.151	38
Abbildung 20 Projektplan zur Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen, Eigene Grafik	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Prozessablauf der Salat-Bar Tag 1	27
Tabelle 2 Prozessablauf Salat-bar Tag 2	27
Tabelle 3 Temperaturverlauf der Salat-Bar bei der Essensausgabe	28
Tabelle 4 Prozessablauf des Steinbeißerfilet	30
Tabelle 5 Temperaturen bei der Warenannahme	30
Tabelle 6 Temperaturen nach der Warenannahme im Kühlhaus	30
Tabelle 7 Temperaturverlauf des Steinbeißerfilets bei der Essensausgabe.....	31
Tabelle 8 Prozessablauf der US-Rinderhüfte Tag 1	32
Tabelle 9 Prozessablauf US-Rinderhüfte Tag 2	32
Tabelle 10 Temperaturverlauf der US-Rinderhüfte bei der Essensausgabe.....	33
Tabelle 11 Prozessablauf des Hähnchengeschnelzten	34
Tabelle 12 Temperaturverlauf des Hähnchengeschnelzten bei der Essensausgabe	34
Tabelle 13 Prozessablauf des Karpfen Blau.....	36
Tabelle 14 Temperaturverlauf des Karpfen Blau bei der Essensausgabe	36

Abkürzungsverzeichnis

DGE	Deutsche Gesellschaft für Ernährung
EH	Euler Hermes
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Points
QM	Qualitätsmanagement
QMS	Qualitätsmanagementsystem

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Im Wirtschaftsbetrieb des Versicherungsunternehmens Euler Hermes (EH) sollen im Bereich des Mitarbeiterrestaurants Korrekturen und Verbesserungen durchgeführt werden. Aufgrund der immer wachsenden Erwartungshaltung der Kunden und Einführung neuerer Gesetze möchte EH diesen Anforderungen gerecht werden. Aus diesem Grund analysierte der Wirtschaftsbetrieb im November 2014 die Kundenzufriedenheit mittels eines Fragebogens. Im Jahre 2006 führte der Betrieb schon einmal eine Kundenzufriedenheitsanalyse durch; im Vergleich dazu verbesserten sie sich im Jahre 2014 (Note 2,2 auf 2,0) in so gut wie fast allen Bereichen. Lediglich im Bereich Atmosphäre und Anordnung der Tische waren die Kunden unzufriedener. Dennoch gibt es einige Aspekte in denen EH den Unzufriedenheitswert korrigieren möchte. Dies sind beispielsweise: Temperatur der Warmspeisen, Gesundheitswert des Essens und Auswahlmöglichkeiten.

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist, dass die internen Prozessschritte analysiert, kontrolliert und verbessert werden, um die externe Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Dies soll erreicht werden indem die Effektivität und Effizienz des Mitarbeiterrestaurants von Euler Hermes gesteigert wird. Speziell in der Qualitätssicherung und Betriebshygiene sollen Schwachstellen aufgedeckt und durch geeignete Maßnahmen korrigiert und ausgebessert werden. Dabei sollen die DGE (Deutsche Gesellschaft für Ernährung)- und HACCP Standards berücksichtigt werden. Dies wird bewerkstelligt indem von spezifisch ausgewählten Lebensmitteln die Prozessabläufe durchgehend von Beginn an dokumentiert werden.

1.3 Vorgehensweise

Durch Ablauf- und Schwachstellenanalysen werden die internen Prozessschritte dokumentiert. Danach werden die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsanalyse aus dem Jahre 2014 als Vergleich zu den erarbeiteten Schwachstellen herangezogen. Mittels eines Darstellungskonzeptes wird versucht eine Verbindung zwischen diesen zu finden. Infolgedessen sollen für die internen als auch externen Schwachstellen aus der Kundenzufriedenheitsanalyse effektive Optimierungsmaßnahmen erstellt werden, welche beim Kreieren und Implementieren eines neuen Qualitätsmanagement helfen sollen.

1.4 Struktur der Arbeit

Im folgenden zweiten Kapitel wird die theoretische Grundlage für diese Arbeit erläutert. Die Themen des Qualitätsmanagement gliedern sich in Definition, Aufgaben, Ziele und die Implementierung von einem Qualitätsmanagementsystems in der Gemeinschaftsverpflegung. Danach werden die Hauptfunktionen des Prozessmanagements erklärt und anhand eines Darstellungskonzeptes eine

Verbindung von den internen Prozessen zu den externen präsentiert. Zum Schluss wird das Thema Kundenzufriedenheit definiert, operationalisiert und dessen Stellenwert erläutert. Im dritten Abschnitt wird der Betrieb Euler Hermes hinsichtlich seines Verpflegungssystems, Ziele, Aufbau, Ausstattung und seinem Angebot vorgestellt. Danach wird die Methodik des Fragebogens beschrieben und erklärt. Außerdem findet eine Darstellung der Ergebnisse statt, welche zum Schluss des Kapitels diskutiert werden. Im darauffolgenden Abschnitt wird der Ist-Zustand vorgestellt. Dort wird zuerst die Methodik näher beschrieben und die Ergebnisse präsentiert. Mit den aus den Ergebnissen des Ist-Zustandes und die des Fragebogens herauszufilternden potentiellen Schwachstellen, können abschließend Optimierungsmaßnahmen für interne und externe Prozesse gestaltet werden. Diese Optimierungsmaßnahmen konzentrieren sich auf Aspekte wie Sensorik, Kosten, Verfügbarkeit und die Verarbeitung der Lebensmittel. Dazu wird ein Projektplan für die Durchführung der vorgeschlagenen Maßnahmen erstellt. Die angebotenen Maßnahmen dienen nur als Vorschlag für das Unternehmen EH.

2 Theoretische Grundlage

2.1 Qualität

Um das Thema Qualitätsmanagement zu definieren und erklären zu können ist es hilfreich erst einmal das Wort Qualität zu erläutern. Das Wort Qualität kommt aus dem lateinischen (qualitas) und bedeutet „Beschaffenheit, Merkmal“. In der Gemeinschaftsverpflegung wird nach DIN EN ISO 9000:2000 Qualität definiert als: „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.“ Die „inhärente Merkmale“ beschreiben die innenwohnenden Eigenschaften der Leistung. Die „Anforderungen“ gelten als Erwartungen die der Kunden an die Leistung voraussetzt. Demnach kann Qualität als eine Zusammensetzung aus Anforderungen und Merkmalen gesehen werden. Jedoch bleibt das Wort Qualität kein eindeutiger Begriff. Dies liegt daran, dass jeder Mensch Eigenschaften anders wahrnimmt und äußerst unterschiedliche Erwartungen an eine Leistung hat. Eine Untersuchung aus 1995 besagt, dass aus Unternehmers Sicht Qualität zu 62% als hohe Kundenzufriedenheit gesehen wird. (vgl. Benes, Groh, 2014; S.38) „Diese Definition ist zwar nicht korrekt, sie erfüllt aber das Ziel – zufriedene Kunden“ (Benes, Groh, 2014; S.38) Des Weiteren kann Qualität sich in Dimensionen einteilen. Einmal die Struktur-, Prozess- und die Ergebnisqualität.

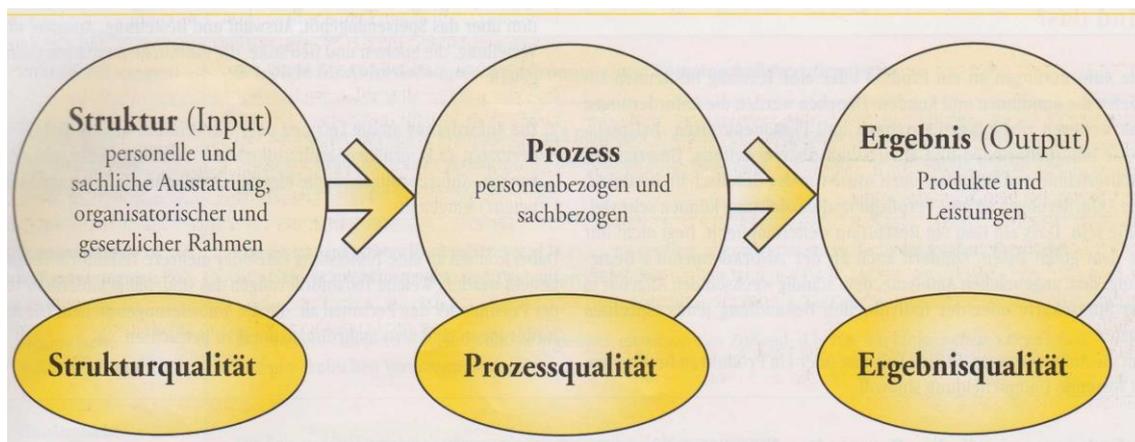


Abbildung 1 Qualitätsdimensionen nach Donebedian, Reiprich, Steinel, 2003; S.4

Dieser Weg zeigt, die Einflüsse von den Qualitätsdimensionen eines Produktes oder einer Leistung von Beginn an bis zur Erstellung. Zu der Strukturqualität (Input) zählen die personellen, sachlichen als auch organisatorischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen für den Leistungserstellungsprozess. Bei der Prozessqualität sind die Verarbeitungsfaktoren als auch die Rahmenbedingungen aus dem Input sehr wichtig. Die Ergebnisqualität stellt das fertiggestellte Produkt dar (Output). Für den Kunden ist oft nur die Ergebnisqualität messbar, weil in den meisten Fällen nur dieser Faktor für den Kunden sichtbar und greifbar ist. Dabei sind die Struktur- und Prozessqualität ausschlaggebend für die Qualität des fertiggestellten Produktes. (vgl. Reiprich, Steinel, 2003; S.4f.)

2.1.1 Dienstleistungsqualität nach Kano

Das Kano-Modell beinhaltet drei verschiedene Arten von Anforderungen an eine Leistung. Die Erfüllung dieser Anforderungen beeinflusst die Wahrnehmung der Qualitätshöhe des Produktes.

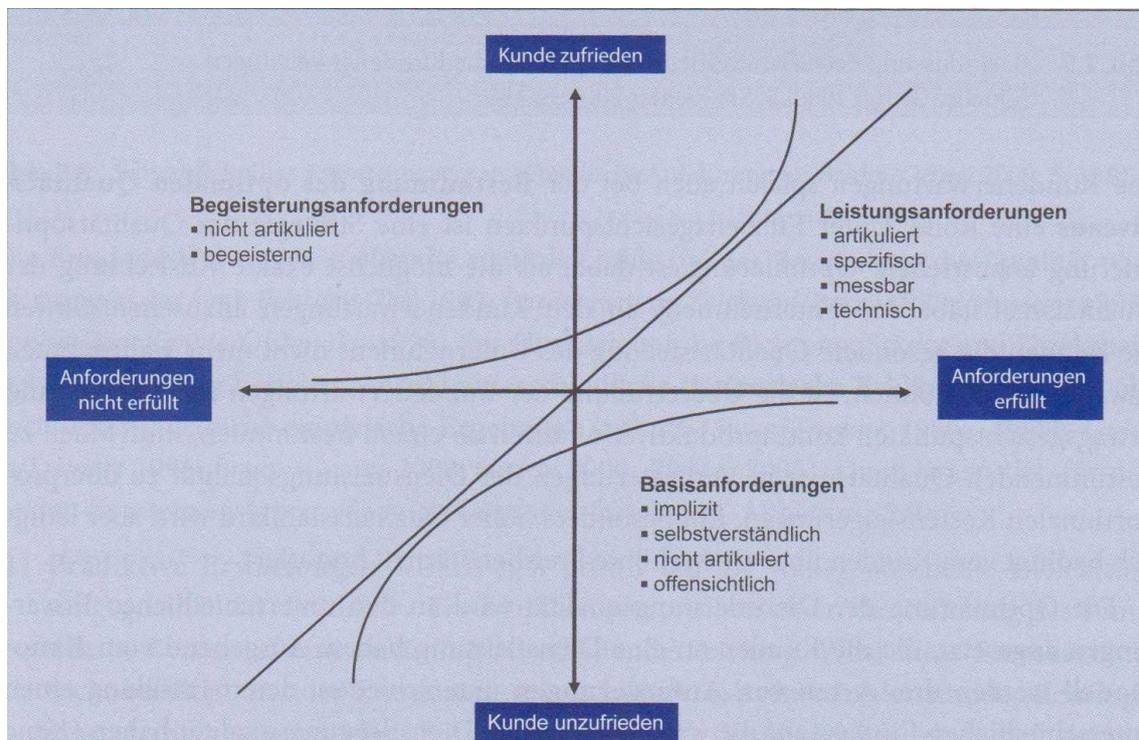


Abbildung 2 Kano-Modell, Bruhn, 2013; S.38

Die **Basisanforderungen** werden von den Kunden als ein „Muss-Kriterium“ angesehen. Das bedeutet, dass diese Eigenschaften an ein Produkt vorausgesetzt werden und somit selbstverständlich für den Kunden sind. Dies führt dazu, dass bei einer Nicht-Erfüllung der Basisanforderungen der Kunde das Produkt als negativ wahrnimmt. Gleichzeitig führt eine Erfüllung der Basisanforderung, aber auch nicht zu einer Zufriedenheit.

Je mehr **Leistungsanforderungen** eine Dienstleistung beinhaltet, desto positiver ist die Wahrnehmung der Qualität an diesem Produkt. Die Leistungsanforderungen können im Gegensatz zu den Basisanforderungen den Kunden zufrieden stellen. Das liegt daran, dass der Kunde spezifische Erwartungen an das jeweilige Produkt stellt. Diese Erwartungen können auch als „Soll-Kriterium“ bezeichnet werden.

Bei den **Begeisterungsanforderungen** verhält es sich ähnlich wie zu den Basisanforderungen, weil diese auch nicht vorausgesetzt oder erwartet werden. Deshalb werden diese als „Kann-Kriterien“ kategorisiert. Eine Erfüllung von Begeisterungsanforderungen führt zu einer verstärkten positiven Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität. Gleichzeitig führt eine Nicht-Erfüllung dieser Anforderungen nicht zu einer schwächeren Qualitätswahrnehmung. (vgl. Bruhn, 2013; S.37f.)

2.2 Qualitätsmanagement

In der DIN EN ISO 9000 wird QM demnach so beschrieben: „Qualitätsmanagement sind aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich ihrer Qualität.“

Das QM ist dafür da, um Prozesse verbessern, Verantwortlichkeiten festzulegen und eindeutige Ziele zu setzen. Durch Qualitätsmanagementsysteme kann langfristig die Dienstleistungsqualität verbessert werden, wodurch dann der ökonomische Erfolg steigt. Die Grafik zeigt auf wie die Erfolgskette zwischen Dienstleistungsqualität bis zum ökonomischen Erfolg abläuft.

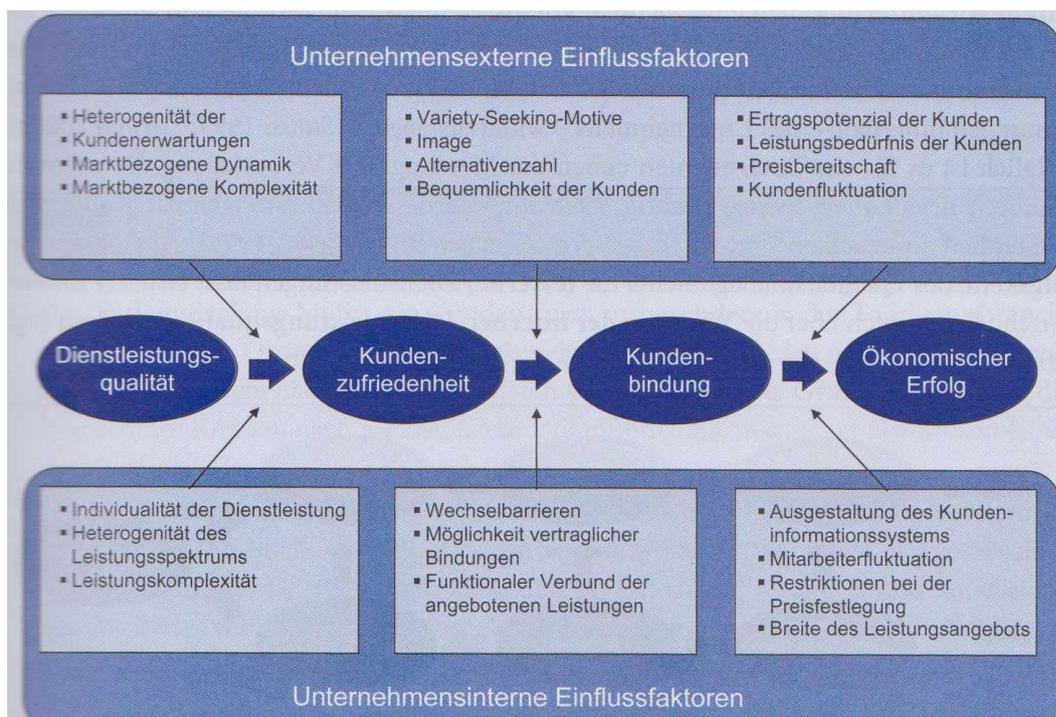


Abbildung 3 Erfolgskette des Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Bruhn, 2013; S.13

Nach Bruhn wird Kundenzufriedenheit erreicht indem z.B. Kundenerwartungen erfüllt werden. Die Kundenzufriedenheit löst bei dem Kunden ein Verhalten aus, welches dazu führt, dass er der konsumierten Leistung treu bleibt und diese auch wiedereinkauft. Durch eine Kundenzufriedenheit wird eine gute und hohe Kundenbindung ermöglicht, welche einen positiven Einfluss auf den ökonomischen Erfolg hat. Daraus resultiert, dass die Dienstleistungsqualität sehr entscheidend für diese Strukturen und deren Erfolg ist. Logischerweise besitzt sie damit einen hohen Stellenwert. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass die Dienstleistungsqualität nicht erst beim Kunden beginnt, sondern schon intern im Betrieb. Die internen Prozesse und internen Mitarbeiter haben maßgeblichen Einfluss auf die Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit und Kundenorientierung. Das Wechselspiel zwischen externer und interner Erfolgskette ist entscheidend.

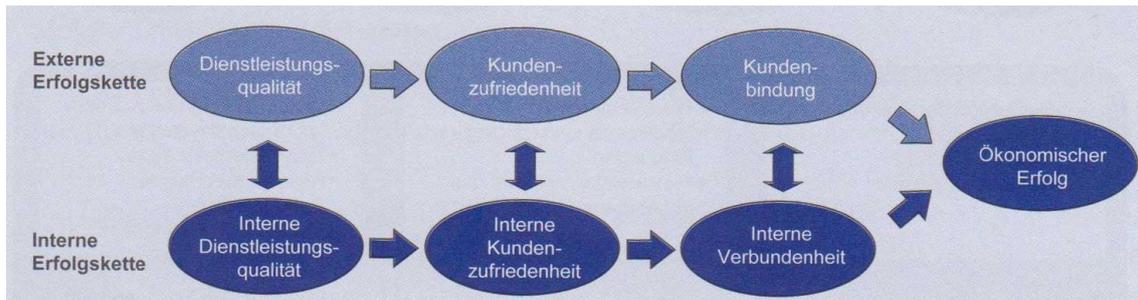


Abbildung 4 Interne und externe Erfolgskette der Kundenorientierung, Bruhn, 2013; S.14

Daraus folgt, dass es genauso wichtig ist, eine hohe interne Kundenzufriedenheit als auch interne Kundenorientierung zu erzielen, weil sie Einfluss auf die internen Prozesse haben, welche gleichzeitig die Dienstleistungsqualität beeinflussen. (vgl. Bruhn; S.13f.)

2.2.1 Aufgaben und Ziele von QM

Ein QM soll die Qualitätsziele des Betriebes erfüllen. Dies wird anhand der Aufgaben des QM ermöglicht, welche lauten: **Qualitäts-** Planung, Lenkung, Überprüfung, Darlegung und Verbesserung. Die folgende Grafik zeigt, dass das Ziel dieser Aktionsfelder die kontinuierliche Verbesserung ist.

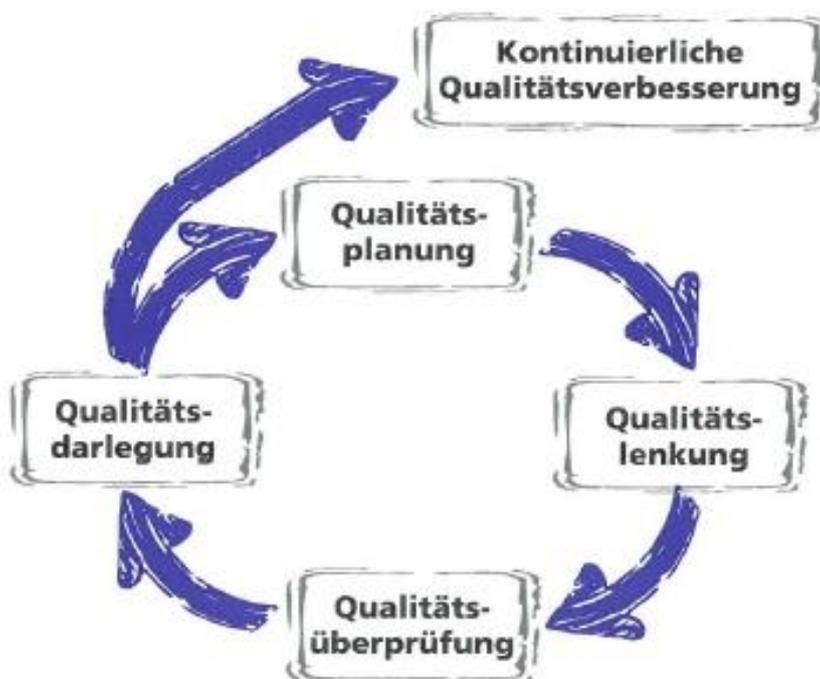


Abbildung 5 Aktionsfelder des QM, Arens-Azevedo, Joh, 2010; S.32

Es beginnt mit der:

Qualitätsplanung:

Bei der Planung werden die Philosophie, Standards und Ziele des Betriebes miteinbezogen. „Die Qualitätsplanung ist außerordentlich umfangreich, da in diesem Feld praktisch über alle Arbeitsprozesse, Infrastrukturen und damit auch indirekt über die Ergebnisse entschieden wird“ (Arens-Azevedo, Joh, 2010; S.32). Die Standards haben eine große Bedeutung, weil mit ihnen das Qualitätsniveau festgelegt wird. Diese können sehr gut durch die „S-M-A-R-T-Regel“ definiert werden. SMART bedeutet:

S – spezifisch

M – messbar

A – akzeptabel

R – realistisch

T – terminiert

Dieses Modell hilft dabei nicht zu viele Standards zu entwickeln und es hinterfragt die Durchführbarkeit, sodass eine objektive Betracht möglich ist. (vgl. Arens-Azevedo, Joh, 2010; S.32f.) Damit die Aufgaben der Qualitätsplanung erfolgreich durchgeführt werden können, die Qualitätsanforderung seitens der Kunden mit einer Kundenbefragung ermittelt werden. Durch die Kundenbefragung kann herausgefunden werden inwieweit der Kunde mit der Dienstleistungsqualität zufrieden ist. Dies kann durch z.B. Fragebogen gemacht werden. Durch einen standardisierten Fragebogen können viele Kunden erreicht und sehr leicht miteinander verglichen werden. Auf der anderen Seite ist die Rücklaufquote oft sehr schwach. Mindestens einmal im Jahr sollten Kundenbefragung durchgeführt werden. (vgl. Bruhn, 2013; S.257f.)

Qualitätslenkung:

Hauptaufgabe der Qualitätslenkung ist es Maßnahmen zu erstellen die dafür sorgen, dass die jeweiligen Dienstleistungen im Einklang mit der dem geplanten Qualitätsniveau sind. Ein sehr effektives QM-Instrument in der Qualitätslenkung ist der Qualitätszirkel (QZ). Die Aufgaben eines QZ sind, organisatorische Schwachstellen aufzudecken, Transparenz über Probleme bei den Arbeitsprozessen zu erhalten, das Aufspüren von Problemursachen sowie ihren Konsequenzen und das Arbeiten an der Lösung dieser Probleme. (vgl. Arens-Azevedo, Joh, 2010; S.34f.) Der QZ besteht aus einer festen Anzahl an Mitarbeitern, welche selbstständig arbeiten und sich regelmäßig treffen. (vgl. Reiprich, Steinel, 2003; S.24) Es ist wichtig, dass Mitarbeiter auf den QZ vorbereitet werden. „Nicht jeder ist es gewohnt, Probleme im täglichen Ablauf zu benennen, schon gar nicht Ursachen zu identifizieren und Lösungsmöglichkeiten im Team zu entwickeln“ (Arens-Azevedo, Joh, 2010; S. 35)

Qualitätsprüfung:

Anhand der Qualitätsprüfung ist es möglich herauszufinden wie gut das festgelegte Qualitätsniveau eingehalten worden ist. Beispielsweise kann dadurch die Dienstleistung überprüft und ein Plan für kontinuierliche Qualitätsverbesserung entwickelt werden. Eine Bewertung durch die Kunden spielt eine sehr große Rolle im QM. Die Prüfung kann durch Vergleich der Ergebnisse aus den Fragebögen mit Checklisten angestellt werden. Checklisten nehmen die festgelegten Standards auf und können anhand der Ergebnisse eine Beurteilung durchführen. (vgl. Arens-Azevedo, Joh, 2010; S.36f.)

Qualitätsdarlegung:

Durch die Dokumentation wird die Qualität für den Kunden als auch für die Mitarbeiter ersichtlich und nachvollziehbar gemacht. „Die Dokumentation ist schließlich auch eine wichtige Grundlage für die Überprüfung des QM-Systems“ (Arens-Azevedo, Joh, 2010; S.38). Zur Dokumentation und Instrument eignet sich ein QM-Handbuch sehr gut, welches sich dadurch kennzeichnet, dass es alle wichtigen Nachweise schriftlich dokumentiert. Aber zur Qualitätsdarlegung gehört auch das Thema Zertifizierung. Wenn ein Verpflegungsbetrieb zertifiziert ist, kann er damit werben und Marketing betreiben. (vgl. Arens-Azevedo, Joh, 2010; S.38)

Qualitätsverbesserung:

Eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung ist für ein QM-System essentiell. Anhand einer Analyse des „Ist-Zustandes“ kann aufbauend darauf, Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden. Besonders in Problemzonen sollten Verbesserungen eingeführt werden. Diese Maßnahmen müssen von Zeit zu Zeit auf ihren Erfolg kontrolliert werden. (vgl. Arens-Azevedo, Joh, 2010; S.39) „Eine Qualitätsverbesserung ist umso leichter zu realisieren, je besser die Mitarbeiter befähigt sind, ihre Arbeitsabläufe selbst zu gestalten und auftretende Probleme als Team zu lösen.“ (Arens-Azevedo, Joh, 2010; S.40)

Ziele:

Anhand dieser Instrumente sollen die Qualitätsziele und die gewünschten Soll-Zustände des Unternehmens erreicht werden. Dadurch schafft das Unternehmen sich Vorteile gegenüber der Konkurrenz. Bruhn unterscheidet die Ziele des QM in Marktgerichtete und Unternehmensgerichtete Ziele. Außerdem unterteilt er diese nochmal in psychologische und ökonomische Ziele.

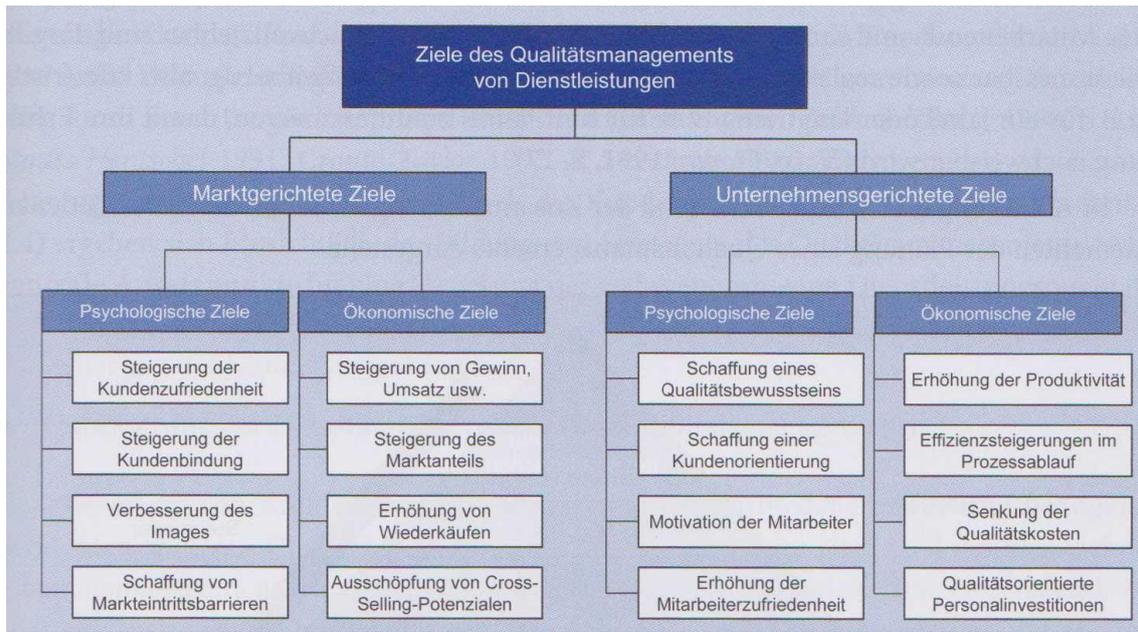


Abbildung 6 Ziele des Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, Bruhn, 2013; S.213

Zu den psychologischen Zielen gehören hauptsächlich die Verbesserung der Beziehung zu den Kunden, die eigene Präsenz und die Leistungssteigerung der eigenen Mitarbeiter. Die ökonomischen Ziele beschäftigen sich grundsätzlich nur mit der Erhöhung der Umsätze und dem Profit. Gleichzeitig sollen intern die Produktionen besser und günstiger ablaufen. (vgl. Bruhn, 2013; S.211ff.)

2.2.2 Einführung eines QM

Bevor die Implementierung des QM aufgezeigt wird, soll erstmal beschrieben werden, welche Gründe für eine Implementierung sprechen.

In dieser Grafik wird beschrieben welche Vorteile die Einführung von QM haben kann:

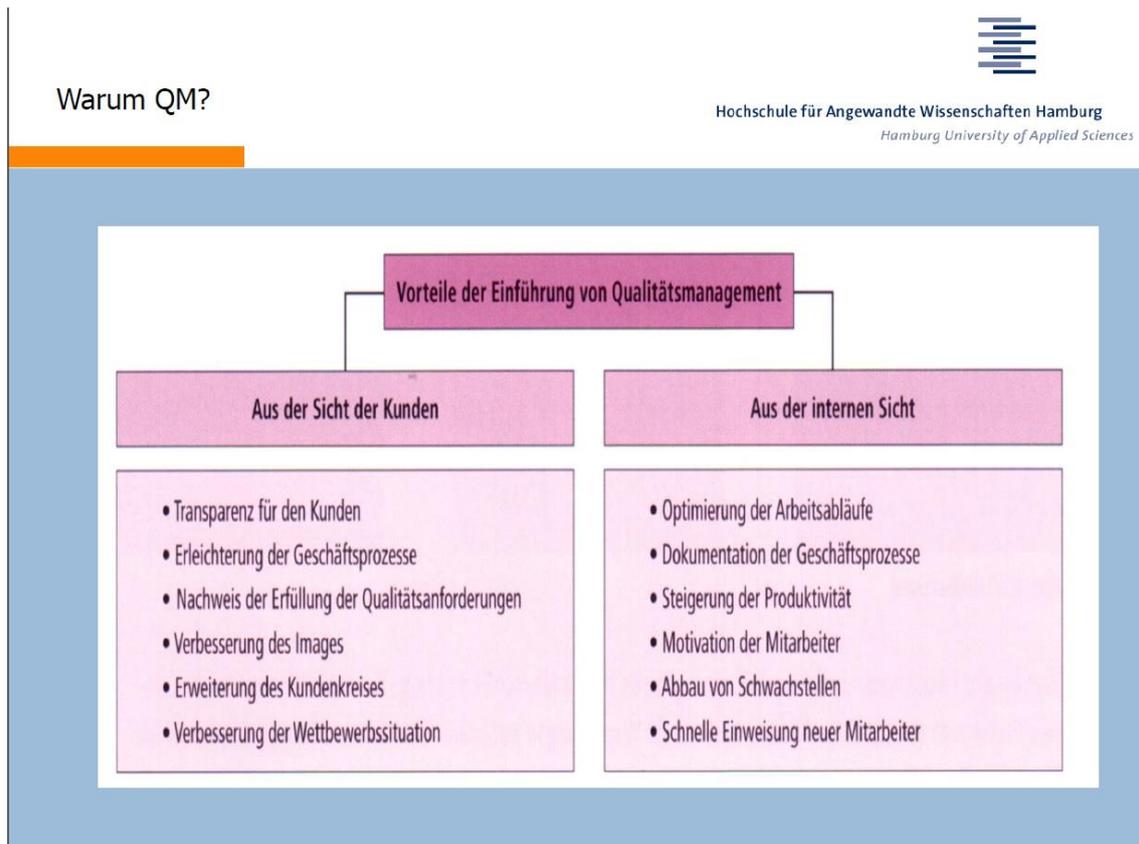


Abbildung 7 Vorteile der Einführung von Qualitätsmanagement, Pfannes, SS/2014, QM Skript; Teil II; S.144

Die Grafik zeigt, dass das QM Vorteile für den Betrieb hat sowie für den Kunden. Durch mehr Effizienz und Effektivität im internen Sektor soll gleichzeitig die Kundenzufriedenheit und Gewinnsituation des Unternehmens gesteigert werden soll. Die Kundensicht verändert sich in Richtung Verbesserung des Images, Wettbewerbssituation, ein erweitertet Kundenkreis etc. Das liegt daran, dass „das Vertrauen des Kunden steigt, wenn eine Organisation nachweisen kann, dass sie durch gezielte Maßnahmen die Qualität ihrer Produkte erhält und ständig verbessert.“ (Benes, Groh, 2014; S.288)

Jedes Unternehmen betreibt in irgendeiner Form QM. Um ein neues QMS einzuführen benötigt die Zustimmung des obersten Leiters. Dieser entscheidet, ob ein neues QMS nötig und sinnvoll ist. (vgl. Reiprich, Steinel, 2003; S.9) Für eine erfolgreiche Implementierung und Eingliederung des neuen QMS benötigt es „eine oder mehrere Personen im Betrieb die über methodische Kenntnisse zum Qualitätsmanagement verfügen.“ (Reiprich, Steinel, 2003; S.9) Das bedeutet entweder werden geschulte Mitarbeiter eingestellt oder es werden vorhandene Mitarbeiter durch Seminare oder Fortbildungen weitergeschult. (vgl. Reiprich, Steinel, 2003; S.10) Das neue QMS muss individuell für den Betrieb entwickelt werden und an dessen Prozessen angepasst. Die Struktur des QMS richtet

sich nach Produktparte, Branche und Mitarbeiterkompetenz. Die strategische Einführung eines QMS hängt von Faktoren wie: Unternehmensgröße, Unternehmensprozesse und dem vorgegebenen Zeitraum ab. (vgl. Benes, Groh, 2014; S.289ff.) Damit ein QMS funktionieren kann muss es von den Mitarbeitern akzeptiert werden. Die beteiligten Mitarbeiter müssen zum System passen und von der Arbeit entlastet werden. „Die Umsetzung des Qualitätsmanagements setzt daher voraus, dass situative Spezifizierungen der Qualitätsvorgaben vorgenommen und Unternehmensstrukturen, -systeme und -kultur qualitätsorientiert ausgerichtet werden“. (Bruhn, 2013; S.358) Außerdem wird vor dem Start der Implementierung das vorhandene QMS analysiert werden. Beispielsweise wird das vorhandene Leitbild überprüft sowie festgelegte Ziele, Dienstpläne, Prüfprotokolle etc. Danach findet eine Analyse der Kunden- und Mitarbeiterbefragungen statt. Außerdem ist es hilfreich die Auswertung der Beschwerden miteinzubeziehen. Erst dann kann die neue Qualitätspolitik für das neue QMS gebildet werden. Diese berücksichtigt externe und interne Anforderungen an das QMS sowie personelle und finanzielle Bedingungen. Die Qualitätspolitik stellt das Leitbild des Unternehmens dar. (vgl. Reiprich, Steinel, 2003; S.10) Aus der Qualitätspolitik bilden sich Qualitätsziele die Betrieb sich steckt. Daraufhin ist es wichtig anhand eines Organigramms die Ablauforganisation zu visualisieren. Punkte wie Aufgabenverteilung, hierarchische Struktur, personelle Besetzung von Stellen etc. sollten dort enthalten sein (vgl. Benes, Groh, 2014; S.290)

Nachdem dies alles geschehen ist und die benötigten Daten gesammelt worden sind, wird das QMS unter Einsatz der Werkzeugen und Techniken des QM entwickelt werden. (vgl. Reiprich, Steine, 2003; S.10) Anhand dieser Instrumente kann dann ein Soll-Ist-Vergleich angestellt werden und somit Schwachstellen aufzudecken und Optimierung zu kreieren. Damit ein QM dauerhaft funktioniert, sollte es auf seine Wirksamkeit geprüft werden. (vgl. Benes, Groh, 2014; S.290) Das ist Aufgabe der Qualitätsverbesserung, welche beispielsweise den PCDA-Zyklus als Instrument dafür nutzen kann. Der Zyklus beschreibt **Plan**, **Check**, **Do** und **Act**.

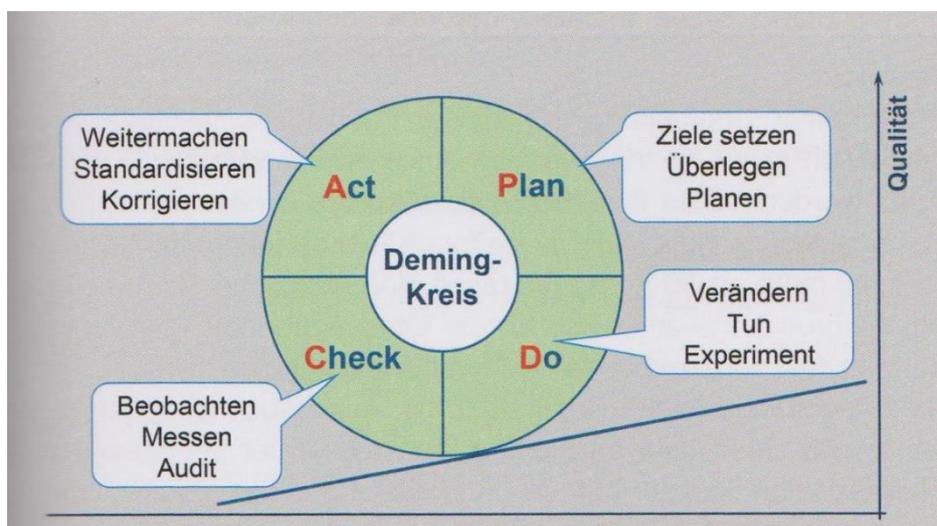


Abbildung 8 PDCA-Zyklus, Benes, Groh, 2014; S.103

Der Kreislauf beinhaltet die vier Vorgehensweisen um dauerhaft zu kontrollieren, ob die gesteckten Ziele erreicht worden sind und wo Schwachstellen auftreten, damit diese beseitigt werden und der Betrieb qualitativ weiterarbeiten kann. Sodass das Unternehmen eine kontinuierliche Verbesserung erreicht.

2.3 Prozessmanagement

2.3.1 Hauptfunktionen eines Produktes in der Gastronomie

Grundsätzlich beinhaltet ein gastgewerbliches Produkt drei verschiedene Hauptfunktionen. Diese teilen sich in Service-, Einzelhandels-, und Produktionsfunktion auf. Von diesen drei Funktionen ist der Serviceprozess der Kernprozess in einem Gastronomieunternehmen. Kernprozesse sind Prozesse die sich mit den Leistungs- und Begeisterungsmerkmalen beschäftigen und sind deshalb sehr wichtig weil sie sehr stark die Kundenzufriedenheit beeinflussen. Der Grund dafür ist, dass die Serviceprozesse einen Kontakt zwischen der Einzelhandelsfunktionen und Produktionsfunktionen herstellen. Besonders die Entscheidungen, Material- und Informationsflüsse dieser Prozesse werden durch die Serviceleistungen beeinflusst. Die Serviceprozesse sind für den Kunden immaterielle Leistungen und bringen ihm einen psychologischen und emotionalen Nutzen. Im Vergleich zu den Produktionsprozessen sind die Serviceprozesse nur sehr schwer zu kopieren und gewinnen somit deutlich an ihrer Wichtigkeit. (vgl. Flad, 2002; S.143f.) „Der Produktionsprozess bringt dem Kunden zwar in jeden Fall einen faktischen Nutzen in Form von frisch zubereiteten, schmackhaften Nahrungsmitteln, beruht jedoch nur in Ausnahmefällen auf der Nutzung von spezifischen, nicht frei verfügbaren Ressourcen.“ (Flad, 2002; S.144) Denn auf der einen Seite können Rezepte einfach nachgemacht werden und auf der anderen Seite werden extern Lebensmittel teils oder auch halb vorverarbeitet. Der Produktionsprozess kann so gesagt mit einem Supportprozess gleichgesetzt werden. Der Supportprozess dient als Unterstützung der Serviceprozesse indem durch Erbringung von hochwertigen und einwandfreien hergestellten Gerichten das Arbeiten flüssig und problemlos verlaufen kann. Das ist wichtig, weil der Produktionsprozess viele Leistungsanforderungen erfüllen muss, welche die Qualitätsbeurteilung des Kunden entscheidend beeinflusst. (vgl. Flad, 2002; S.144f.)

2.3.2 Darstellungskonzepte von gastronomischen Prozessabläufen

Um die Wichtigkeit der Bedürfnisse der Kunden zu erfassen, ist es vorteilhaft, wenn der Leiter und die Mitarbeiter wissen welchen Sinn die ausgeführten Prozesse in ihrer Dienstleistung erbringen. Dabei sollten die Prozesse in ihrer Reihenfolge veranschaulicht und klar gefasst sein, damit das gesamte Konzept verstanden werden kann. Zur Veranschaulichung dieser Prozesse hilft es das „Blueprinting“ zu benutzen. Diese Form eignet sich sehr gut innerhalb der Prozessorganisation. Das Blueprinting stellt Service-, Produktion und Konsumprozesse in einem Flussdiagramm einzeln und

geordnet dar. Ein Nachteil in diesem Konzept liegt darin, dass die Prozesse aus der Perspektive des Kunden dargestellt werden. Ein Konzept namens „Service-Mapping“ ist in der Darstellung deutlich detaillierter, weil es die Prozesse aus der Perspektive des Kunden als auch Mitarbeiters darstellt. Speziell zeigt es auf, wo interne Prozesse mit externen Prozessen in Kontakt kommen.

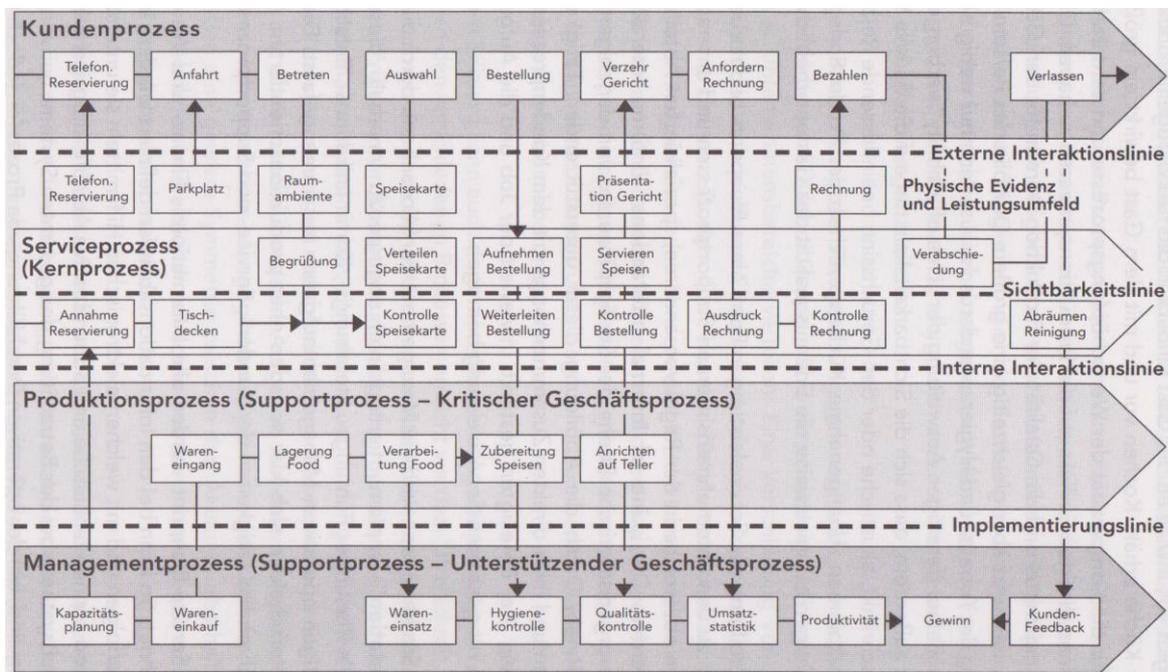


Abbildung 9 Dienstleistungsplan eines Restaurantbesuches (Service Map), Flad, 2002; S.151

Hier wird der Kundenprozess chronologisch von links nach rechts abgebildet, eine Flusslinie verbindet jeden einzelnen Prozess. Von oben nach unten werden die jeweiligen Strukturen des Unternehmens dargestellt. Insgesamt bilden vier Ebenen die Hauptkategorien des Darstellungskonzeptes, welche sich in Kunden-, Service-, Produktion- und Managementprozesse aufteilen. Die Prozesse des Kunden werden durch die externe Interaktionslinie zum Kundenkontaktpersonal getrennt. Alles was oberhalb der Sichtbarkeitslinie geschieht sind Serviceprozesse die der Kunde sehen kann. Die die unter der Sichtbarkeitslinie liegen sind Serviceprozesse die entweder vor oder nach der Bedienung stattgefunden haben, diese kann der Kunde nicht sehen. Die organisatorische Ebene der Serviceprozesse wird von der internen Interaktionslinie zu den Supportprozessen getrennt. Die Supportprozesse ergänzen das Gesamtkonstrukt einer Serviceleistung. Die Implementierungslinie trennt die Managementprozesse zu den Serviceprozessen. „Innerhalb dieser Ebene werden alle Planungs-, Führungs-, Steuerungs-, Kommunikations-, Entscheidungs- und sonstigen operativen Managementaufgaben zusammengefasst.“ (Flad, 2002; S.152) Je detaillierter die Unterpunkte der vier Hauptkategorien gestaltet werden, desto besser können Beurteilungen, Verbesserungen und Optimierungen an den Prozessen gemacht werden. Weiterhin hilft eine detaillierte Gestaltung auch dazu, dass die

Mitarbeiter den Arbeitsfluss im Ganzen sehen und ihre persönliche Rolle in diesem Ablauf. Dies führt dazu, dass die Prozesse optimierter verlaufen. Auf der anderen Seite kann ein Mitarbeiter den Kunden diesen Serviceplan auch aufzuzeigen um ihm zu erklären wie die Tätigkeiten im Hintergrund verlaufen. Dadurch erhält das Unternehmen mehr Transparenz. Infolgedessen entsteht eine größere Akzeptanz und Verständnis auf der Seite des Kunden. Einen großen Stellenwert nimmt der Serviceplan in der Fehlererkennung ein. Durch seine Schnittstellen Darstellung ist es einfacher in den wichtigen Übergängen eine Qualitätssicherung vorzunehmen. (vgl. zusammenfassend: Flad, 2002; S.146-152)

2.4 Kundenzufriedenheit

2.4.1 Begriffsdefinition

Bei dem Wort Kundenzufriedenheit handelt es sich um einen positiven Begriff. Kundenzufriedenheit drückt aus, dass die Person befriedigt, beschwerdelos und glücklich ist. Es wird schnell klar, dass Zufriedenheit einen emotionalen Gemütszustand beschreibt. Somit sind Zufriedenheit und Unzufriedenheit eine emotionale Reaktion auf unternehmerische Leistungen. (vgl. Scharnbacher, Kiefer, 1998; S.5)

2.4.2 Operationalisierung von Kundenzufriedenheit

Es gibt in der Wissenschaft keine einheitliche Definition von Kundenzufriedenheit, jedoch „hat sich in der Literatur weitgehend der sozial-psychologische Ansatz zur Definition der Kundenzufriedenheit und hier insbesondere das sog. Disconfirmation-Modell durchgesetzt.“ (Scharnbacher, Kiefer, 1998; S.6) Das Modell erläutert, dass Menschen anhand ihrer individuellen Erwartungen mit den erlebten Erfahrungen an das Produkt einen Vergleich durchführen und daraus folgend bei ihnen das Gefühl von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit entsteht. Eine Bestätigung oder Nicht-Bestätigung der Erwartungen ist der Entscheidungsfaktor für Zufriedenheit oder Unzufriedenheit. Vor dem Benutzen eines Produktes, bilden sich beim Kunden gewisse Erwartungen an das Produkt. Eine Bestätigung liegt vor, wenn die Erfahrungen die mit dem Produkt gemacht worden sind übereinstimmen. Falls diese es nicht tun, herrscht eine Nicht-Bestätigung. Die positive Nicht-Bestätigung beschreibt das Übertreffen der Erwartungen an das Produkt. Ein sogenannter Soll-Ist-Vergleich dient als Entscheidungsgrundlage über den Zufriedenheit-Status.

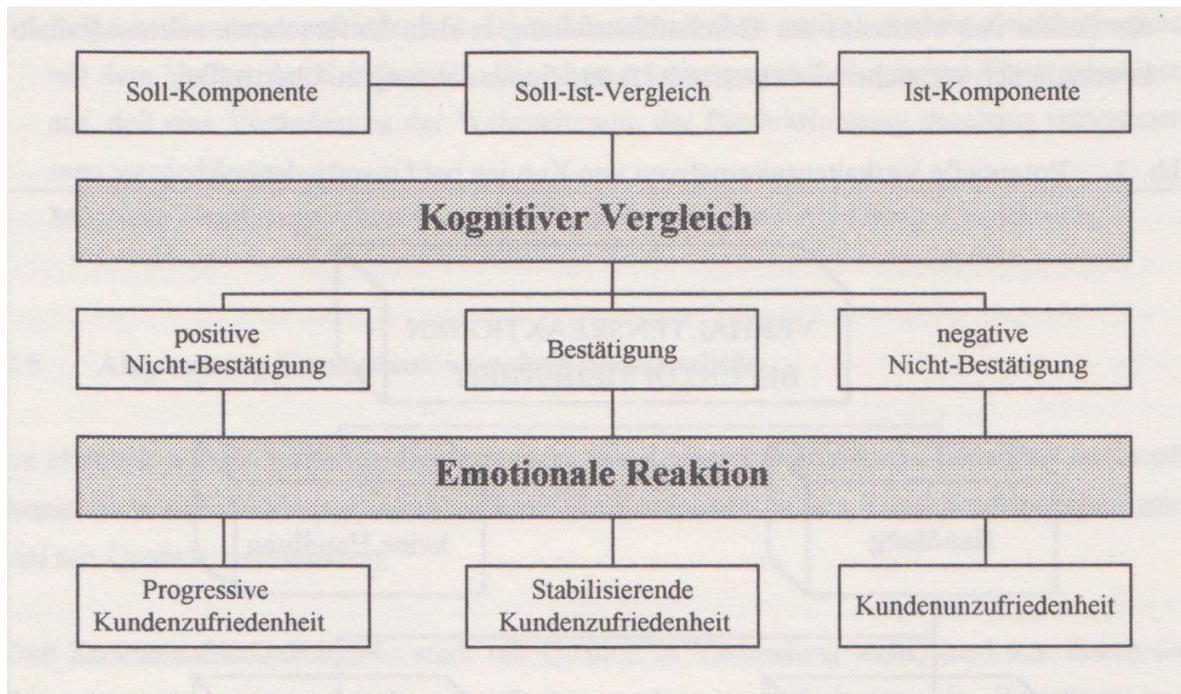


Abbildung 10 Kundenzufriedenheit als emotionale Reaktion auf einen kognitiven Vergleich, Scharnbacher, Kiefer, 1998; S.11

Demnach kann Kundenzufriedenheit als kognitiver Vergleich mit einer darauffolgenden emotionalen Bewertung definiert werden. Wobei die Stärke der Bestätigung oder Nicht-Bestätigung die emotionale Bewertung sehr beeinflusst. Auf die unteren Begriffe wird im Soll-Ist-Vergleich eingegangen. (vgl. Scharnbacher, Kiefer, 1998; S.6f.)

2.4.2.1 Soll-Komponente

Die Soll-Komponente stellt die Erwartung des Kunden an die Leistung des Produktes dar. Diese ergibt sich z.B. durch persönliche Bedürfnisse, alten Erfahrungen, Werbungen oder Empfehlungen von Bekannten. Dennoch ist es nicht möglich vorauszusagen mit welcher Erwartung der Kunde an das jeweilige Produkt herangeht. (vgl. Scharnbacher, Kiefer, 1998; S.7ff.) „Die Erwartungsstruktur von Kunden ist zu unterschiedlich und zu dynamisch, um eine Generalisierung vornehmen zu können.“ (Scharnbacher, Kiefer, 1998; S.9) Hauptverantwortlich dafür ist die individuelle Erwartungshaltung der Menschen an ein und dieselbe Leistung.

2.4.2.2 Ist-Komponente

Die Ist-Komponente beschreibt die wahrgenommenen Erfahrungen an eine Leistung. Diese Erfahrungen können während oder nach der Nutzung mit der Leistung entstehen. Durch den Vergleich mit der Soll-Komponente, kann der Kunde entscheiden, in wie weit seine Erwartungen erfüllt worden sind. Das wahrgenommene Ergebnis ist ausschlaggebend für die Beurteilung der Leistung des Produktes. (vgl. Scharnbacher, Kiefer, 1998; S.9) „Bei nicht-bestätigten Erwartungen

können Verzerrungen hinsichtlich der Wahrnehmung der Produktleistung entstehen.“ (Scharnbacher, Kiefer, 1998; S.9) Hierfür gibt es Theorien die dieses Verhalten erklären:

Bei der **Assimilationstheorie** wird die eigene Wahrnehmung so manipuliert, dass die Erwartung und Wahrnehmung nicht zu weit auseinander liegen. Das bedeutet, der Kunde verstellt seine Erwartungen soweit, dass er mit der Leistung des Produktes einverstanden sein kann. Das Gegenstück zur Assimilationstheorie ist die **Kontrasttheorie**. Sobald die Leistung nicht mit den Erwartungen übereinstimmen, stuft die Person die Leistung des Produktes noch tiefer ein, als sie wirklich ist. Somit entsteht ein noch größerer Unterschied zwischen Erwartungen und Leistung. Die **Assimilations-Kontrast-Theorie** beschreibt das Verhalten bei einem gewissen Ausmaß der Diskrepanz zwischen Erwartung und Leistung. Ist der Unterschied zwischen Erwartung und Leistung sehr gering, kann diese Diskrepanz vom Kunden akzeptiert werden. Ist die Diskrepanz zu groß, kommt das Verhalten der Kontrasttheorie zum Vorschein. Diese verschiedenen Verhaltensmuster, beeinflussen den Soll-Ist-Vergleich beim Kunden sehr. Aufgrund der Wahrnehmungsverzerrungen wird die Messung der Kundenzufriedenheit deutlich erschwert. (vgl. zusammenfassend: Scharnbacher, Kiefer, 1998; S.10)

2.4.2.3 Vergleich der Soll- und Istkomponente

Dieser Vergleich dient dem Kunden dazu, zu entscheiden inwieweit seine Erwartungen (Soll-Komponenten) mit der gebotenen Leistung (Ist-Komponente) erfüllt worden sind. Das Gefühl der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit entsteht durch die Bewertung dieser Bestätigung bzw. Nicht-Bestätigung. Bei der simplen Nicht-Bestätigung entsteht bei dem Kunden Unzufriedenheit. Bedeutet die wahrgenommene Leistung ist niedriger als erwartet. Jedoch kann Zufriedenheit auf zwei Wege erreicht werden. Einmal durch die Bestätigung, welche besagt, dass die Leistung den Erwartungen entspricht. Die positive Nicht-Bestätigung beschreibt die Situation, dass die Leistung die Erwartungen übertroffen hat. Diese führt zur **progressiven Kundenzufriedenheit**. Sobald die Erwartungen des Kunden übertroffen werden fühlt sich der Kunde sehr zufrieden. Dies führt aber dazu, dass der Kunde beim nächsten mal eine ebenso hohe Leistung erwartet. Aus diesem Grund ist Kundenzufriedenheit kein einmaliges Ziel. Sondern die Unternehmer müssen kontinuierlich sich den Erwartungen der Kunden anpassen. Bei einer Bestätigung der Erwartungen entsteht eine **stabilisierende Kundenzufriedenheit**. Die Leistung entspricht genau den Erwartungen. Aber auch hier birgt sich ein Problem. Nämlich das der Kunden immer nach einer Verbesserung sucht. Das spiegelt sich in der progressiven Kundenzufriedenheit wieder. Aus diesem Grund sollte ein Unternehmen versuchen sich ständig zu verbessern um die bisherige gebrachte Leistung zu übertrumpfen. (vgl. zusammenfassend: Scharnbacher, Kiefer, 1998; S.11f.)

2.4.3 Bedeutung von Kundenzufriedenheit

„Kundenzufriedenheit ist zu einem der wichtigsten Ziele jeden Unternehmen geworden.“ (Rapp, 1995; S.1) Kundenzufriedenheit führt dazu, dass Kunden wiedereinkaufen, zufriedene Kunden gehen nicht zur Konkurrenz und anhand der Kundenzufriedenheit kann der Erfolg der eigenen Marketing Maßnahmen bewertet werden. Die Wiedereinkäufe der Kunden spielen eine immense Rolle für die Unternehmen. Wegen der immer wachsenden Auswahl an Produkten und Dienstleistungen, fällt es den Unternehmen immer schwerer ihre Kunden zu behalten. Besonders aus Kostengründen sind Wiedereinkäufe sehr wichtig. Denn es ist deutlich teurer einen neuen Kunden zu gewinnen. Aus diesem Grund spielt die Kundenzufriedenheit eine sehr große Rolle. Ein Wiedereinkauf wird nur dann getätigt, wenn die Erwartungen erfüllt worden sind. Bei nicht Erfüllung der Erwartung ist mit einer Unzufriedenheit und Verlust des Kunden zu rechnen. (vgl. Scharnbacher, Kiefer, 1998; S.15f.) „Ein zufriedener Kunde kommt dagegen nicht nur wieder, er schenkt auch anderen Anbietern und deren Marketing Maßnahmen geringere Aufmerksamkeit, er hat zusätzliche Problemlösungsbedarfe und er spricht positiv über den Anbieter gegenüber anderen.“ (Scharnbacher, Kiefer, 1998; S.16) Also ist es offensichtlich, dass Kundenzufriedenheit der Weg zum Erfolg ist.

Deshalb ist es sehr wichtig, dass Unternehmen sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Um besser als die Konkurrenz zu sein, muss der Anbieter das Problem des Kunden besser verstehen und umsetzen als seine Gegner, damit der Kunde sich für ihn entscheidet. Für ein Unternehmen bedeutet dies, sich konsequent an den Bedürfnissen der Nachfrager zu orientieren. Deshalb spielt die Kundenorientierung eine sehr große Rolle um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. (vgl. Scharnbacher, Kiefer, 1998; S.16) Laut der TARP-Studie aus den 70er wurde herausgefunden, dass „zufriedene Kunden Ihre Erfahrungen im Durchschnitt drei weiteren Personen mitteilen. Dagegen berichten unzufriedene Kunden durchschnittlich nun bis zehn Personen über ihre negativen Erfahrungen.“(Scharnbacher, Kiefer, 1998; S.16) Damit wird klar wie wichtig es ist möglichst viele zufriedene Kunden haben und gleichzeitig sehr wenig unzufriedene um sich einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen.

3 Wirtschaftsbetrieb Euler Hermes

3.1 Verpflegungssystem

Hier handelt es sich um eine Misch- und Frischküche. Das bedeutet, dass alle Arbeitsschritte auch vor Ort stattfinden. Somit ist der Wirtschaftsbetrieb selber verantwortlich für den Einkauf, Lagerung, Verbreitung, Zubereitung, Essensausgabe und für die Entsorgung von Abfall. „Kurze Warmhaltezeiten und eine flexible Bestückung der Ausgabe sind für dieses Verpflegungssystem charakteristisch.“ (Arens-Azevedo, Lichterberg, 2011; S.12) Um dies zu bewerkstelligen sind professionelle ausgebildete Fachkräfte nötig. „Dies gilt sowohl für die Speisenplangestaltung und die Speisenproduktion als auch für die Einhaltung der Hygienevorschriften und die Umsetzung des HACCP Verfahrens.“ (Arens Azevedo, Lichterberg, 2011; S.14). Gleichzeitig bietet diese Form des Verpflegungssystems auch eine große Vielseitigkeit in der Produktion an. Es werden unterschiedlichste Rohwaren als auch Convenience Produkte verarbeitet. Jedoch stellt der Bedarf an Räumlichkeiten und die Ausstattung einen Nachteil dar. (vgl. Arens-Azevedo, Lichterberg, 2011; S.12ff.) Bei der Essensausgabe handelt es sich um die Cafeteria Line. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass Speisen an einem durchgehenden Tresen angeboten werden. Der Gast nimmt sein Tablett und Besteck von Anfang an mit und kann sich sein Gericht dann selbst auf sein Tablett legen. Am Anfang der Cafeteria Line befinden sich meistens die Hauptgerichte. Danach kommen kleine Mahlzeiten und Desserts am Tresen. Am Ende des Tresens wartet die Kasse auf den Gast. Die Salatecke befindet sich meistens an einen separaten gekühlten Tresen. Ein großer Vorteil in der Cafeteria Line ist, dass der Gast einen guten Überblick für die Speisen erhält. Nachteilig ist, dass der langsamste Gast das Tempo in der Reihe bestimmt. (vgl. Arens-Azevedo, Lichterberg, 2011; S.45)

3.2 Ziele

Die Ziele des Wirtschaftsbetriebes sind sehr nah mit der Betriebsphilosophie verknüpft. So ergeben sich die Ziele wie folgt:

- Einsatz von frischen Waren
- Qualitativ hochwertige Lebensmittel einkaufen
- Saisonale und regionale Lebensmittel anbieten
- Vielseitige Menus anbieten (Vegetarisch, Klimateller, Job & Fit, Suppenwoche)
- Aufklärararbeit über Allergene und Zusatzstoffkennzeichnung
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit

Abbildung 11 Qualitätsziele von EH, Eigene Grafik

Außerdem möchte der Bereichsleiter in Zukunft eine Informationsgrundlage für die Diabetiker einführen indem die Mahlzeiten mit sogenannten „Broteinheiten“ angegeben werden. So fällt es den Diabetikern dann leichter sich zu entscheiden, welche Mahlzeit geeigneter für sie ist. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Gesundheitsmanagement. Der Wirtschaftsbetrieb ist darauf aus, eine möglichst hohe Anzahl an gesunden Kunden zu versorgen, sodass hier auch eine Vorsorge gemacht werden soll, damit die Kunden als auch eigenen Mitarbeiter dauerhaft einwandfrei arbeiten können.

3.3 **Aufbau**

Der Wirtschaftsbetrieb gliedert sich in Magazin, Cafeteria, Betriebsrestaurant und Büro. Das Magazin wird von einer Person betrieben und beinhaltet die Bereiche Warenannahme, Lagerräume und den Warentransport. Ab 06:00 Uhr morgens kommen die Lieferanten und die Ware wird dann angenommen und mit dem Lieferschein auf ihre Richtigkeit kontrolliert. Danach finde eine Qualitätsprüfung statt, welche Temperatur und Sensorik überprüft. Die Ware wird in das Wirtschaftssystem eingepflegt und weiter verwaltet. Das bedeutet, ein Teil der Ware wird ins Betriebsrestaurant weitergeleitet, ein anderer der für den Tag nicht benötigt wird kommt in die Lagerräume und der andere Teil ist für die Cafeteria bestimmt. Denn im Cafeteria Bereich wird ein Frühstück angeboten und am Mittag nochmal Kuchen mit Kaffee. Dies wird von drei Mitarbeitern betrieben. Das Team des Wirtschaftsbetriebes besteht aus 13 Personen die in der Küche für die Zubereitungen der Mittagsspeisen verantwortlich sind. Davon ist einer der Küchenleiter, drei sind vollständige ausgebildete Köche, davon ist einer gleichzeitig auch der Hygienebeauftragte, eine weitere Köchin ist für die kalte Küche zuständig und eine andere für das Gästeessen. Dann gibt es noch sieben Küchenhilfen und davon sind zwei schwerbehinderte, welche übernommen worden sind. An der Kasse arbeiten zwei interne Mitarbeiter. Der Wirtschaftsbetrieb hat im Büro drei Mitarbeiter für die Verwaltungsaufgaben ein. Dort werden Aufgaben wie Planung von Sonderveranstaltungen, Buchen von Rechnungen, Erfassung der Verkaufszahlen etc. bearbeitet. Die Spüle wird von einer externen Firma betrieben.

Da es dem Bereichsleiter wichtig ist, dass seine Mitarbeiter immer auf den neusten Stand sind, wurden alle Mitarbeiter aus dem Betriebsrestaurant bezüglich der Allergenverordnung weitergeschult und nahmen auch an Seminaren dazu teil. Die anderen Mitarbeiter konnten freiwillig daran teilnehmen. Außerdem werden jährlich Hygiene- Fortbildungen für die Mitarbeiter angeboten.

3.4 **Ausstattung**

Der Wirtschaftsbetrieb besitzt sechs Kühlhäuser wovon zwei Tiefkühlhäuser sind. In den Kühlhäusern sind moderne automatisierte Überwachungsgeräte installiert, welche regelmäßig die Temperatur messen und dokumentieren. Sobald die Temperatur nicht im Soll-Bereich liegt wird ein Alarm ausgelöst und die jeweils verantwortliche Person wird informiert. Dies spart sehr viel Zeit und Geld, weil dadurch keiner selbst regelmäßig die Temperatur in den Kühlhäusern kontrollieren muss.

In der Küche befinden sich viele weitere Geräte. Dazu gehören zwei Kochkessel je 75 Liter, drei weitere Kochkessel welche eine Steam- und Überdruckfunktion besitzen und ein weiterer Kochkessel besitzt eine Kühl- und Kochfunktion. Außerdem gibt es dort drei Flexipfannen, davon haben zwei eine Druckgarfunktion haben. Des Weiteren befinden sich dort zwei Combidämpfer, ein Induktionsherd mit sechs Platten und einen Schockfroster. Außerdem bewahrt ein Tiefkühlschrank die Rückstellproben von den Hauptmahlzeiten. Dann gibt es noch einen Kutter, ein Schnitzelwerk welches größtenteils fast alle Gemüse und Obst Sorten zerkleinert, zerstückelt oder raspelt. Zu guter Letzt gibt es noch drei Fritteusen die ein automatisches Reinigungssystem als Zusatzfunktion haben. Zwischen der Küche und der Essensausgabe befinden sich sieben Wärmeschränke die das Essen bei 80°C warm halten. Bei der Essensausgabe befinden sich drei Ausgabebereiche, eine Salatbar wo der Kunde sich selbst bedienen kann und ein Multifunktionsgerät welches als Grill und Wok benutzt werden kann. Dann gibt es noch einen Pizzaofen und einen Selbstbedienungstresen für die Kunden.

Die Spülküche besitzt eine Bandwaschmaschine, welche mit zwei Tanks und einer Wärmerückgewinnungspumpe arbeitet. Außerdem gibt es dort eine automatisierte Tablettenwaschmaschine und eine Universalspülmaschine.

3.5 Angebot

Der Wirtschaftsbetrieb bietet morgens ab 7 Uhr bis 9:15 Uhr belegte Brötchen, Gebäck und Snacks an. Jede Etage im Haus besitzt Heiß- und Kaltgetränkeautomaten. Somit können sich die Mitarbeiter selbstbedienen. Heißes Wasser steht ihnen kostenlos zur Verfügung. Das Betriebsrestaurant bietet mittags ab 11:45 Uhr 3 bzw. 4 Mahlzeiten an. Die vierte Mahlzeit wird zu speziellen Anlässen mit angeboten. Die Mahlzeiten bestehen aus einer Hauptkomponente (Fleisch, Geflügel oder Fisch) und vegetarisch. Dann gibt es noch ein ermäßigtes Essen und zwei frei kalkulierbare. Des Weiteren werden drei Sättigungsbeilagen angeboten sowie zwei Gemüsebeilagen und einer Tagessuppe. Als Dessert gibt es diverse Joghurts, Puddings und Obstschalen. Das Salatbuffet steht offen und kann sich selbst zusammengestellt werden. Dabei wird der Preis nach je 100g kalkuliert. Dressings und Öle werden bei dem Preis nicht zugerechnet, diese bietet das Betriebsrestaurant seinen Mitarbeiter kostenlos an. Das Betriebsrestaurant schließt dann um 14:00 Uhr.

Das Getränkeangebot ist sehr vielseitig. Es werden Softdrinks wie z.B. Cola, Apfelschorle, Miranda etc. aber auch Fruchtsäfte werden angeboten. Darunter zählen Orangen-, Apfel-, Multivitamin- und Grapefruitsaft. Natürlich gibt es auch eine Sprudelanlage, wo die Kunden normales Wasser abzapfen können. Milch und Gemüsesäfte werden als schon abgefüllte 0.2l Gläser angeboten.

4 Kundenzufriedenheit bei EH

4.1 Mitarbeiterbefragung

Ende Oktober 2014 wurde eine Mitarbeiterumfrage bezüglich der Kundenzufriedenheit zum Betriebsrestaurant über einen Fragebogen durchgeführt. Der Fragebogen wurde von Euler Hermes in die Wege geleitet und ist in Zusammenarbeit mit der Firma CCV erstellt worden. Die Form des Fragebogens stammt aus einem Standardfragebogen der CCV und wurde über die Kasse des Betriebsrestaurants verteilt, sodass möglichst viele Kunden erreicht werden. Das Ziel des Fragebogens ist die Ermittlung der Kundenzufriedenheit, Stärken und Schwächen des Betriebsrestaurants, das Nutzungsverhalten und die Bedeutung einzelner Bereiche.

4.2 Aufbau und Methodik des Fragebogens

Bei dem Fragebogen handelt es sich um eine direkte Messung der Kundenzufriedenheit. Der Fragebogen beinhaltet insgesamt sieben Fragen, wovon alle sieben in sich geschlossen sind. Die Fragen befassen sich mit der Nutzungshäufigkeit des Betriebsrestaurant, allgemeine Zufriedenheitsbewertung, Bedeutung des Betriebsrestaurant, Nutzen des Betriebsrestaurant, Einzelleistungserhebung, Prioritätsverteilung der Leistungen des Betriebsrestaurant, Geschlechter- / Altersverteilung und Kritik/Lob. Es gibt jeweils 5 Bewertungseinheiten, wobei 5 das niedrigste ist und 1 das höchste. Eine große Ausnahme bildet die Einteilung der Leistungen des Betriebsrestaurants bezüglich ihrer Wichtigkeit beim Kunden. Hier sollten die Kunden von 1 bis 6 die Leistungen einteilen. Bei der Frage „Welcher konkreten Nutzen hat das Betriebsrestaurant für sie?“ gibt es die Möglichkeit unter Sonstiges seine eigene individuelle Meinung auszudrücken ohne etwas Vorgegebenes anzukreuzen. Außerdem wird die Altersverteilung in Sparten erfasst.

Die Ergebnisse der Kundenzufriedenheit und der Einzelleistungen sind für diese Arbeit am interessantesten und werden für den Vergleich mit den Schwachstellen der internen Prozesse herangezogen.

4.3 Auswertung des Fragebogens

Der Fragebogen wurde ausschließlich von der Firma CCV ausgewertet. Die Auswertung fand von Mitte November bis Mitte Dezember statt und wurde dann zu Euler Hermes weitergeleitet.

4.4 Ergebnisse

Hier werden nur die für die Arbeit relevanten Ergebnisse dargestellt.

Bei insgesamt 780 ausgeteilten Fragebögen, kamen 402 Stück zurück. Dies ergibt eine Rücklaufquote von 52,2 %. Im Vergleich zur Kundenbefragung 2006 schnitt das Betriebsrestaurant 2014 besser ab. Es steigerte sich von der Schulnote 2,2 auf 2,0. Dabei verbesserte sich das Betriebsrestaurant besonders in den Bereichen:

Wartezeiten an der Kasse, Essens- und Getränkeausgabe und im Salatangebot

Insgesamt resultierten aus den Ergebnissen 10 Stärken und 1 Schwäche. Stärken werden demnach definiert, dass zufriedene und sehr zufriedene Gäste zusammen einen Anteil über 80% ausmachen. Schwächen resultieren aus unzufriedenen und sehr unzufriedenen Gästen bei über 20%.

Stärken:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 1. Öffnungszeiten | 2. Serviceleistung durch das Personal |
| 3. Bezahlungssystem | 4. Freundlichkeit des Personals |
| 5. Information im Speiseplan | 6. Preis-Leistungs-Verhältnis |
| 7. Sauberkeit in den Speiseräumen | 8. Getränkeangebot |
| 9. Präsentation der Speisen | 10. Kontakt- und Gesprächsmöglichkeiten |

Schwächen:

1. Anordnung der Tische und Stühle

Des Weiteren gibt es Teilbereiche, die das Potential besitzen eine Schwäche in der Zukunft zu werden. Diese lauten:

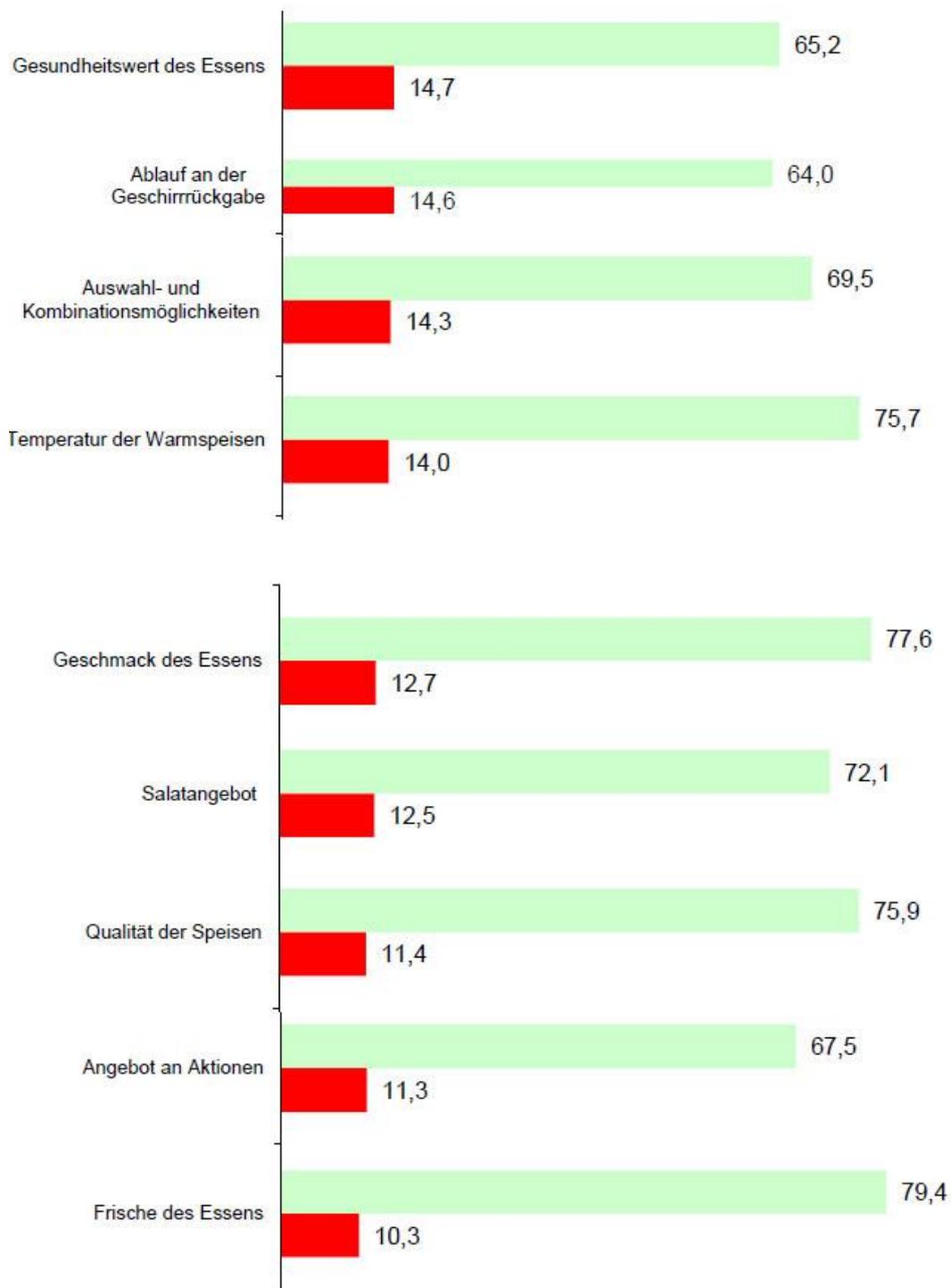


Abbildung 12 Detaillierte Bewertung kritischer Teilbereiche, CCV Gastbarometer, 2014; S.17f.

Der Unzufriedenheitswert vier der Teilbereich liegt bei ca. 14%. Bei der drei von ihnen liegt der unter 70%. Das deutet auf eine Schwachstelle hin, welche eine zeitnahe Korrektur benötigt. Fünf weitere Teilbereiche haben einen Unzufriedenheitswert im Bereich von durchschnittlich 10-12%. Dort sollten demnächst Maßnahmen ergriffen werden die zeigen, dass der Betrieb die Kritiken annimmt und ihnen entgegenkommt. Zur offenen Fragestellung häuften sich Kritiken bezüglich des

Würzens von Gerichten, Portionsgröße, Wärme der Speisen, Monotonie an der Salat-Bar und der frühe Ausverkauf von Gerichten.

Im folgenden Diagramm wird die Verteilung der Bedeutung von den Teilleistungen des Betriebsrestaurants dargestellt:

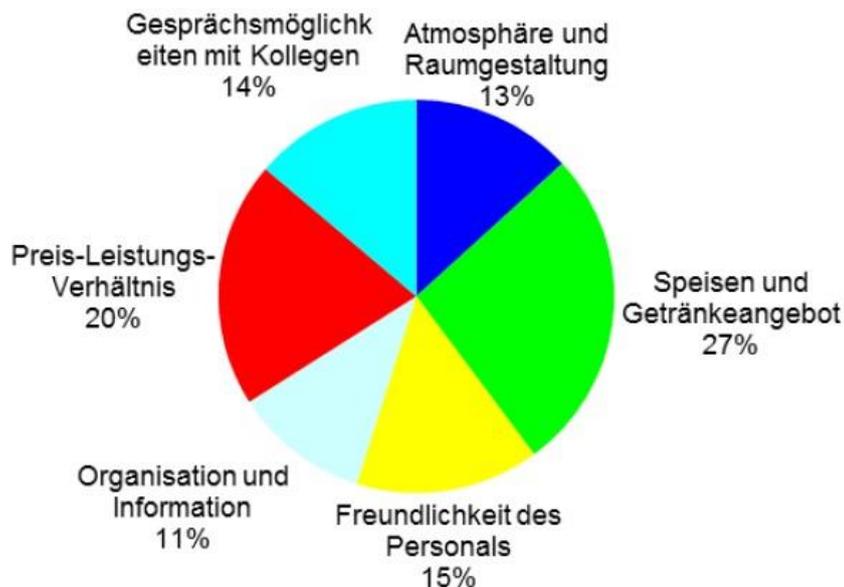


Abbildung 13 Verteilung der Teil-Leistungen, CCV Gastbarometer, 2014; S.20

Wie zu erwarten, ist den Kunden das Speisen- und Getränkeangebot sowie das Preis-Leistungs-Verhältnis am wichtigsten. Die restlichen Leistungen befinden sich auf derselben Stufe der Wichtigkeit.

4.5 Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass die Kunden von EH insgesamt zufrieden mit dem Mitarbeiterrestaurant sind. Dies drückt sich vor allem in der besseren Bewertung zur vorherigen Kundenzufriedenheitsmessung aus und der 10 Stärken. Einzig allein die Räumlichkeiten gefallen den Kunden nicht. Dies liegt wohl an dem Alter des Gebäudes und der Innengestaltung, welche lange nicht mehr verändert worden ist. Dort nahmen die Mitarbeiter nicht-Veränderungen am deutlichsten wahr. Zwischen der letzten und der jetzigen Analyse wurde die Salat-Bar eingeführt. Insgesamt wurde diese sehr positiv in der Kundenbefragung bewertet, jedoch gab es mehrere Einzelkritiken bezüglich der Auswahl an der Salat-Bar. Hier sollte sich das Team nicht an der Einführung ausruhen, sondern weiter kreative Ideen für die Auswahl entwickeln. Kritisch betrachtet kann nicht gesagt werden, ob EH sich kontinuierlich seit der letzten Kundenbefragung verbessert hat, weil diese sehr lange zurückliegt. Während dieser Periode kann Stillstand geherrscht haben oder auch ein auf und

ab der Zufriedenheit. Deshalb empfiehlt es sich, solche Kundenbefragung zumindest einmal pro Jahr durchzuführen. Dadurch erhält die Leitung einen Überblick darüber, ob die Qualitätsziele aus dem Jahr eingehalten worden sind oder in gewissen Bereichen Schwachstellen sich gebildet haben. Nach der Analyse Ende 2014 benötigt es in vier Teilbereichen zeitnahen Handlungsbedarf. Das Ziel für die anderen fünf Teilbereiche sollte sein, den Unzufriedenheitswert von diesen unter 10% bei der nächsten Kundenzufriedenheitsanalyse zu bekommen. Besonderes Augenmerk sollte auf die Teilbereiche im Speisen- und Getränkeangebot gelegt werden, weil das den Kunden am wichtigsten ist. 10% hört sich zunächst nach wenig an, aber bei 400 Befragten ergibt das 40 unzufriedene Kunden. Deshalb ist es wichtig deren Meinung wichtig zu nehmen.

5 Ist-Zustand

5.1 Methodik

Die internen Betriebsprozesse im Mitarbeiterrestaurant werden erfasst, überprüft und verbessert. Als erster Schritt werden die Prozessabläufe des Betriebes betrachtet und dokumentiert. Hierbei findet ein stetiger Informationsaustausch mit dem für das jeweilige Lebensmittel verantwortlichen Mitarbeiter statt. Dies beginnt bei der Warenannahme und geht bis hin zur Warenverarbeitung und Essensausgabe, dabei ist 11:45 – 13:15 die relevante Zeit die untersucht wird, weil bis dahin meistens die Fleisch- und Fischgerichte schon ausverkauft sind und so gut wie alle Kunden Mittag gegessen haben. Bei diesem direkten Austausch werden parallel die Prozessschritte hinterfragt und über Alternativen mit dem jeweiligen Mitarbeiter diskutiert. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, dass durch den direkten Kontakt die Prozessabläufe viel detaillierter erfasst werden und Fragen somit gleich an die verantwortliche Person gestellt werden können. In einem nächsten Schritt werden die einzelnen Prozesse überprüft. Um die Schwachstellen und Fehler in den Prozessen aufzudecken, werden die dokumentierten Prozesse als „Ist-Zustand“ mit dem geforderten Soll-Zustand verglichen. Die jeweiligen Soll-Zustände werden nach den Standards, Vorschriften und Anforderungen der DGE definiert. Damit diese Analyse der internen Prozesse in einem Gesamtkontext betrachtet werden können, bedarf es auch Informationen über die externen Prozesse. Für die Messung der externen Prozesse hat EH die Kundenzufriedenheit mittels eines Standard-Fragebogens der CCV ermittelt. Die Ergebnisse des Fragebogens werden mit den im Rahmen dieser Arbeit festgestellten Schwachstellen verglichen.

5.2 Ergebnisse

Die dokumentierte Ist-Situation der Mahlzeit teilt sich in dessen Prozessschritte, Temperaturverläufe, Kaufzahlen und Schwachstellen auf. Insgesamt wurden 5 verschiedene Mahlzeiten dokumentiert und speziell auf ihren Schwachstellen analysiert. Die Ergebnisse sollen als Grundlage dafür dienen, um herauszufinden, ob sich die Schwachstellen der internen Prozesse auch schon bei den externen Prozessen ausgewirkt haben oder möglicherweise bald werden. Der ausgewerteten Ergebnisse des Fragebogens dienen hier als Grundlage für den angestellten Vergleich.

Ist-Zustand der Salat-Bar:

Tag 1

Uhrzeit	Prozessschritte
06:20	Lieferung der frischen Gemüseware von Jan Quast. Die Lieferung wird auf Frische, Menge und Sensorik kontrolliert. Danach wird die Ware in das Kühlhaus verräumt.
14:00	Das was an der Salat-Bar übrig bleibt wird kontrolliert und erstmal aufbewahrt.

15:00	Die benötigte Ware wird für morgen zusammengepackt.
-------	---

Tabelle 1 Prozessablauf der Salat-Bar Tag 1

Tag 2

06:20	Die von gestern zusammengepackte Ware wie z.B. Karotten, Gurken, Sellerie etc. werden in kleinere Stücke geschnitten, damit diese in die Zerkleiner-Maschine reinpassen.
06:45	Kontrolle der Reste vom vorigen Tag, ob diese zur Wiederbenutzung geeignet sind
06:50	Ein Teil der Gemüseware ist frisches Gemüse, ein anderer Teil ist fertig geschnittenes Gemüse. Bevor das Gemüse in Scheiben, Würfel oder in Raspeln zerkleinert wird, muss es gewaschen werden. Diese Aufgabe fällt den Küchenhilfen zu. Für z.B. Petersilie wird ein spezielles Waschgerät benutzt. Da die Petersilie Sand besitzt, muss dieser weggewaschen werden. Das Gerät kann bis zu 1,5kg Masse in einem Vorgang waschen. Je nachdem ob man es waschen oder schleudern will, benötigt dieser Vorgang 0,5 bis zu 2 Minuten. Das bringt ein großer Zeitvorteil gegenüber der Handbearbeitung. Beim zerkleinern des Gemüse, gibt es Regeln und Vorschriften für die Reihenfolge. Sellerie ist ein Allergen, deshalb wird dieses zuletzt zerkleinert, weil man sonst zu viel Zeit benötigen würde um die Maschine zu reinigen und zu desinfizieren. Ansonsten kommen Selleriereste in Kontakt mit den anderen Gemüsesorten und die Köchin müsste länger auf das geschnittene Gemüse warten, welches sie weiter verarbeiten und einräumen möchte. Es gibt eine Ausnahme für diese Reihenfolge. Nämlich wird Rote Beete zuletzt geschnitten, weil die Rote Beete sehr stark abfärbt und am Ende alle Gemüsesorten einen Rotstich haben würden.
07:15	Rückstellproben werden erstellt.
07:20	Die Salat Bar bietet auch tierische Speisen an wie z.B. Thunfisch, dieser ist aus der Dose. Der Heringsfisch würde aus dem Glas kommen. Außerdem gibt es ab und zu Angebote. Heute wurde ein Teilstück vom Roastbeef zur Salat-Bar mitangeboten. Dieses Angebot beeinflusst nicht den Preis der Salat Bar, welcher 0,85€ pro 100g beträgt. Dazu gibt es Dressing, Kräuter, Croutons, geraspelte Nussorten und Gewürze. Diese sind im Grundpreis miteingerechnet.
08:25	Die gefüllten Gemüsebehälter werden zu der Salat-Bar gebracht, welches ein Kühlsystem besitzt. Jedoch werden die Reservebehälter nicht gekühlt. Die Salat Bar wird danach mit Schildern versehen. Diese zeigen auf welche Speisen Allergene oder Zusatzstoffe besitzen.
08:25-11:45	Lagerung und Kühlung der Behälter an der Salat Bar. Das Roastbeef wird separat im Kühlschrank gelagert.
11:45-13:15	Temperatur-Kontrolle, Dokumentation der Käuferzahlen
13:00	Wenn kein Bedarf von den Reserven besteht, werden diese in das Kühlhaus zurück transportiert.

Tabelle 2 Prozessablauf Salat-bar Tag 2

Temperaturverlauf der Salat-Bar im Kern und Anzahl an Verkäufe

Uhrzeit	Ausgabe	Reserve	Roast-Beef	Anzahl
10:50	13,3°C	18,6°C	-----	-----
11:45	13,0°C	17,6°C	10,3°C	31
12:15	13,3°C	16,7°C	13,9°C	24
12:45	16,2°C	19,0°C	-----	19
13:15	16,5°C	-----	-----	-----
Mittelwert:	14,4°C	18,2°C	12,1°C	25

Tabelle 3 Temperaturverlauf der Salat-Bar bei der Essensausgabe

Richtwert für Kaltspeisen: max. +7°C nach DGE Qualitätsstandard für die Betriebsverpflegung, 2011; S.20

Graphischer Verlauf:

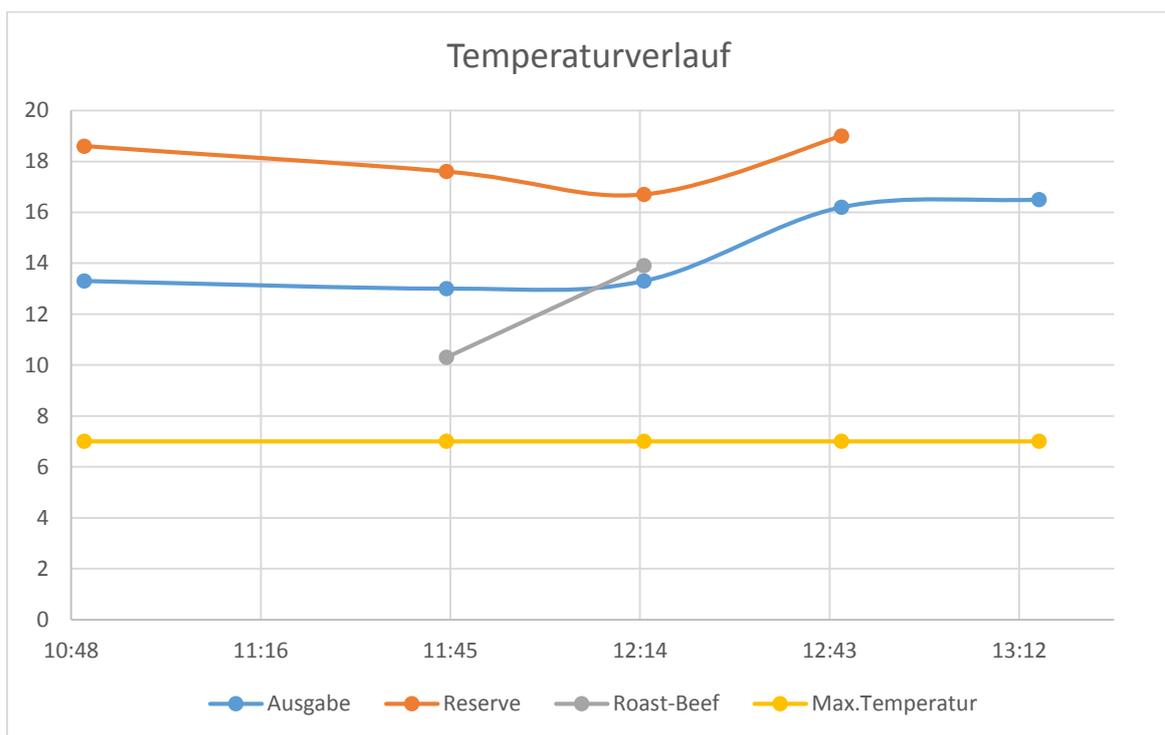


Abbildung 14 Temperaturverlauf der Salat Bar

Es ist deutlich zu sehen, dass so gut wie alle Speisen über dem Richtwert von 7°C liegen. Besonders bei den Reserve-Speisen liegt ein großes Problem vor. Einzig allein das Roast-Beef lag am Anfang noch im Richtwert Bereich. Der Grund dafür ist, dass das Roast-Beef bis zur

Speiseausgabe separat im Kühlschrank lag. Wobei nach 30min auch dieser stark in die Toleranzgrenze sank. Danach war es aber auch ausverkauft.

Schwachstellen:

Am deutlichsten spiegeln sich die Schwachstellen bei den Temperaturen wieder. Das Kühlsystem schafft es nicht, die Lebensmittel im Richtwertbereich zu halten. Bei den Reserven ist überhaupt kein Kühlsystem vorhanden. Außerdem gibt es ein Problem in der Preisberechnung, wenn Angebotsspeisen zum einheitlichen Salatpreis angeboten werden. Dadurch entstehen Diskrepanzen in der Kalkulation und dem Verbrauch.

Ist-Zustand des Steinbeißerfilet:

Tag 1

Uhrzeit	Prozessschritt
08:22	Warenannahme und Kontrolle der ersten Hälfte bezüglich Menge, Sensorik und Temperatur.
08:25	Der Fisch wird unmittelbar nach der Anlieferung und Temperaturkontrolle in die Küche weitertransportiert. Dort findet die Umpackung des Fisches statt. Das Eis wird von der Fischeoberfläche entfernt und der Fisch wird in einem neuen Behälter gelegt, weil der alte voll mit Wasser ist. Das wird gemacht, da aufgrund des Wassers im Behälter es zu Schwierigkeiten bei der Mehlierung des Fisches führen würde. Außerdem enthält dieses Wasser auch Bakterien und je länger diese dort in Kontakt mit dem Fisch bleiben, desto stärker vermehren sie sich.
08:35	Transport des Fisches in das Tiefkühlhaus
09:00	Nachlieferung der zweiten Hälfte
10:00	Temperaturkontrolle des Fisches im Kühlhaus (max. 7°C)
10:40	Aussortierung von 15 Fischen für den Vorstand und 8 zum Dünsten für die Allergiker
11:15	Entnahme des Fisches aus dem Kühlhaus + Temperaturkontrolle
11:20	Mehlierung des Fisches, damit er nicht beim Braten festklebt. Außerdem verleiht das Mehl dem Fisch eine frische Farbe und intensiviert das Aroma. Der Koch füllt ein Blech mit ca. 40-50 Fischen da er 15min pro Durchgang braucht um diese zu braten und dies auch die Verbrauchsgeschwindigkeit in der Essensausgabe ist.
11:25	Der Bratvorgang wird gestartet. D bratet den Fisch so, dass die „schöne“ Seite beim Wenden oben ist. Zum Braten wird schon benutztes Fischfett genommen. Der Koch bevorzugt es den Fisch „medium rare“ zu braten und den Fisch erst nachdem Bratvorgang mit Salz+Pfeffer zu würzen. Während der Fisch gebraten hat, bereite der Koch schon die weiteren Fische vor in dem er sie währenddessen mehlierte.
11:35	Die fertig gebratenen Fische werden in der Wärmeschrank gelegt, welcher die Fische bei 80°C warm hält. (Essensausgabe-Temperatur: +65°C)

11:45- 13:15	Temperatur-Kontrolle und Dokumentation der Verkäufe
13:00	Der Koch bereitet TK-Fisch vor, weil er schon alle Steinbeißer fertig gebraten hat und bemerkt, dass der Fisch sehr gut läuft.
13:15	Letzter Steinbeißer wird verkauft.

Tabelle 4 Prozessablauf des Steinbeißerfilet

Temperatur im Kern bei der Warenannahme :

Uhrzeit	Temperatur
08:22 1.Hälfte	2,4°C
08:33	3,3°C
09:00 2.Hälfte	3,8°C
09:08	4,4°C

Tabelle 5 Temperaturen bei der Warenannahme

Richtwert von Frischfisch max. +2-4°C nach HACCP Standards, Wetterau, Seidel, Fladung, 2008; S.429

Temperaturverlauf im Kern nach der Warenannahme:

10:00	4,3°C
10:50	4,8°C
11:15	4,0°C

Tabelle 6 Temperaturen nach der Warenannahme im Kühlhaus

Temperatur während der Essensausgabe im Kern und Anzahl an Verkäufe:

Uhrzeit	Ausgabe	Reserve	Anzahl
11:45	59,8°C	63,5°C	18
12:00	56,5°C	58,9°C	43
12:15	53,9°C	55,2°C	46
12:30	51,2°C	59,2°C	34
12:45	54,1°C	59,4°C	17

13:00	53,5°C	57,4°C	16
Mittelwert:	55,1°C	59,2°C	29

Tabelle 7 Temperaturverlauf des Steinbeißerfilets bei der Essensausgabe

Richtwert von Warmspeisen bei der Essensausgabe: mind. +65°C nach DGE Qualitätsstandard für die Betriebsverpflegung, 2011; S.20

Graphischer Verlauf

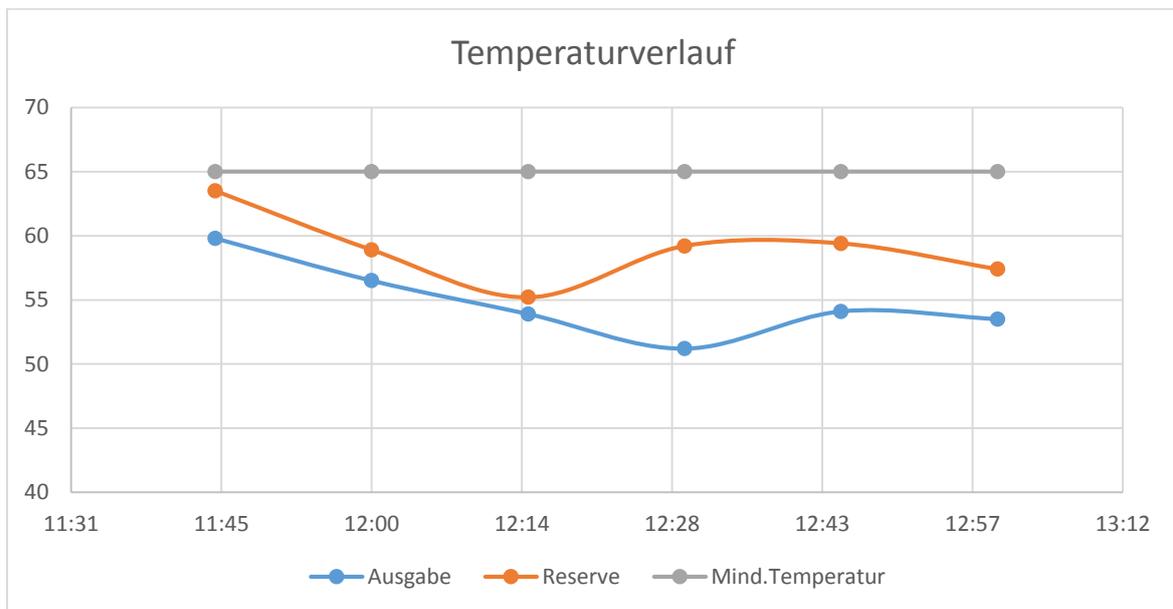


Abbildung 15 Temperaturverlauf Steinbeißerfilet bei der Essensausgabe

Schwachstellen:

Die erste Schwachstelle zeigte sich direkt bei der Lieferung. Der Lieferant lieferte nur die eine Hälfte des Fisches aufgrund eines Lieferfehlers. Die zweite Hälfte kam erst eine Stunde später und war auch noch von der Temperatur wärmer als die erste Lieferung. Während der Zubereitungen wurde der Fisch zwar richtig gekühlt, aber auf der anderen Seite konnte seine Temperatur bei der Essensausgabe nicht eingehalten werden. Schuld daran sind die Wärmeschränke und nicht geeigneten Bleche in der Essensausgabe. Außerdem wird der TK-Fisch (Kabeljau und Lachs) zum selben Preis verkauft. Aus der sensorischen Sicht, wäre es vorteilhafter frisches Fischfett zu benutzen.

Ist-Zustand der US-Rinderhüfte:

Tag 1

Uhrzeit	Prozessschritt
07:05	Warenannahme und Kontrolle bezüglich Sensorik, Menge, und Temperatur. Die Ware wird als ganze Hüfte und unpariert geliefert. Es erfolgt ein direkter Transport in das Kühlhaus.
08:30	Die Folie wird abgetrennt. Dies geschieht damit der Fleischsaft abtropfen kann und beim Braten das Fleisch nicht klebt.
10:45	Die Rinderhüfte wird Abpariert. Das bedeutet die Sehnen, Gewebe und Fettanteile werden vom Fleisch abgeschnitten. Das Abparieren erfolgt Stückweise, sodass nicht die ganzen 60kg auf einmal bei Zimmertemperatur rumliegen. Danach wird das Abparierte Fleisch in 250 Teile portioniert. Eine Portion beträgt ca. 170g. Diese Vorgänge nehmen eine hohe Zeit in Anspruch.
15:00	Das Reserve-Fleisch wird aus dem Tiefkühlhaus zum auftauen in das Kühlhaus gebracht.

Tabelle 8 Prozessablauf der US-Rinderhüfte Tag 1

Tag 2

Uhrzeit	Prozessschritte
08:00	Nun wird das Reserve-Fleisch aus dem Kühlhaus transportiert, damit es bei Zimmertemperatur voll auftaut.
10:30	Das Fleisch wird aus dem Kühlhaus entnommen
11:00	Die Pfanne wird vorgeheizt
11:15	Der Koch wählt die Portion pro Bratvorgang so, dass er beim Einlegen des letzten Stücks in der Pfanne, danach das erste schon wenden kann. Er brät das Fleisch sehr kurz ca. 5min (medium rare), weil das Fleisch in den Wärmeschränke weiterzieht. Nachdem braten würzt er mit Pfeffer+Salz Mix. Pro Blech werden ca. 30 Steaks gestapelt.
11:45 – 13:15	Temperatur-Kontrolle, Dokumentation der Käuferzahlen und Aufbewahrung des Fleischsaftes.

Tabelle 9 Prozessablauf US-Rinderhüfte Tag 2

Temperaturverlauf im Kern und Anzahl der Verkäufe:

Uhrzeit	Temperatur-Ausgabe	Temperatur-Reserve	Anzahl
11:45	59,3°C	59,6°C	34
12:00	58,5°C	66,8°C	44
12:15	45,7°C	62,6°C	36
12:30	47,3°C	60,5°C	39
12:45	58,0°C	64,6°C	28
13:00	53,7°C	62,6°C	16
13:15	51°C	-----	Ausverkauf
Durchschnitt	53,4°C	62,6°C	33

Tabelle 10 Temperaturverlauf der US-Rinerhüfte bei der Essensausgabe

Graphischer Verlauf

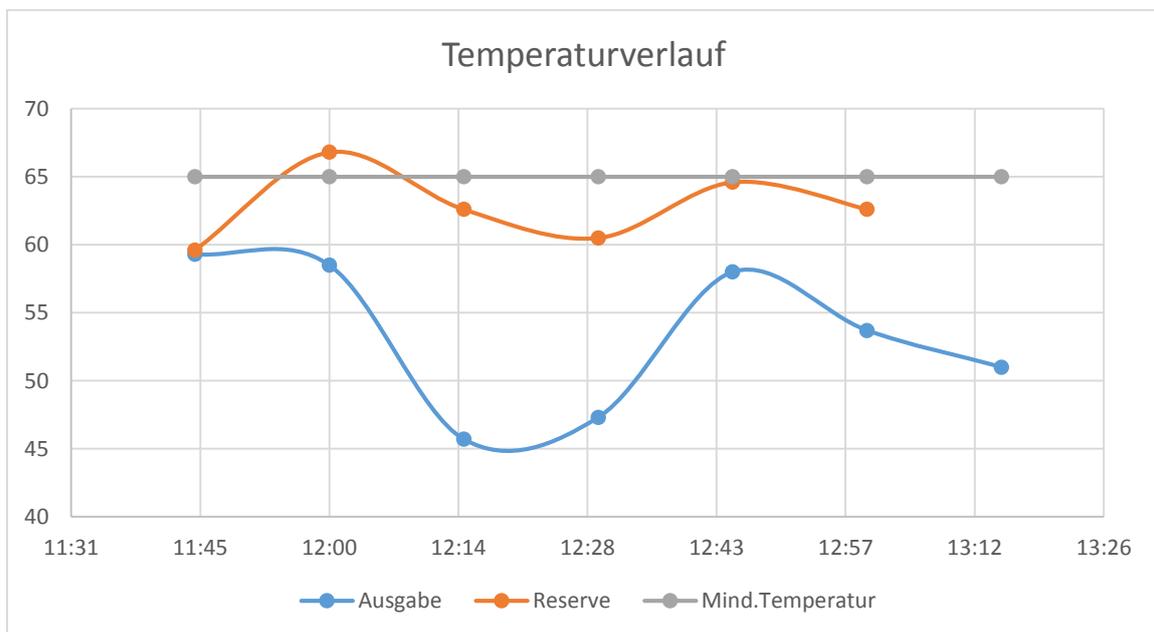


Abbildung 16 Temperaturverlauf US Rinderhüfte bei der Essensausgabe

Schwachstellen:

Während der Zubereitung wurde viel Zeit in das Abparieren des Fleisches investiert. Außerdem darf das nur von einer Fachkraft gemacht werden. Auch bei dieser Mahlzeit war die Temperatur bei der

Essensausgabe wieder deutlich zu niedrig. Im Wärmeschrank bietet sie nur einmal die geforderte Wärmtemperatur an.

Ist-Zustand des Hähnchengeschnelzten mit China Gemüse und Chili-Ingwer Soße:

Tag 1

Uhrzeit	Prozessschritte
06:10	Warenannahme von dem Hähnchengeschnelzten. Diese Ware ist frisch und schon vorgeschritten. Kontrolle der Menge, Sensorik und Temperatur. Nach der Kontrolle wird die Ware ins Kühlhaus transportiert.
08:10	Das China Gemüse (25kg) ist tiefgefroren und befindet sich schon länger im Tiefkühlagerhaus.
08:20	Nachdem die Soße gekocht hat wird die Zutat Stärke als Bindungsmittel hinzugefügt.
10:55	Die Hälfte des Fleisches wird aus dem Kühlhaus genommen. Es wird nur die Hälfte genommen, damit die andere weiterhin kühl bleibt.
11:20	Das Fleisch wird nun gebraten
11:25	Das fertig gebratene Fleisch wird gewürzt und das China Gemüse wird zugemischt. Dadurch wird das Gemüse erwärmt.
11:30	Die Soße wird dem Fleisch-China Gemüse Gemisch hinzugefügt. Eine Portion hat eine Verteilung von 8-5-5. Diese Portion wird in den Wärmeschrank gelegt.
11:35	Gleiches Verfahren um eine Reserve Portion herzustellen.
11:45 – 13:15	Temperatur-Kontrolle, Dokumentation der Käuferzahlen

Tabelle 11 Prozessablauf des Hähnchengeschnelzten

Temperaturverlauf und Käufe:

Uhrzeit	Temperatur-Ausgabe	Anzahl
11:45	70,1	20
12:00	67,1	32
12:15	65,9	37
12:30	79,4	33
12:45	78,3	28
13:00	73,4	10
13:15	74,8	11
Durchschnitt	72,7	24

Tabelle 12 Temperaturverlauf des Hähnchengeschnelzten bei der Essensausgabe

Graphischer Verlauf

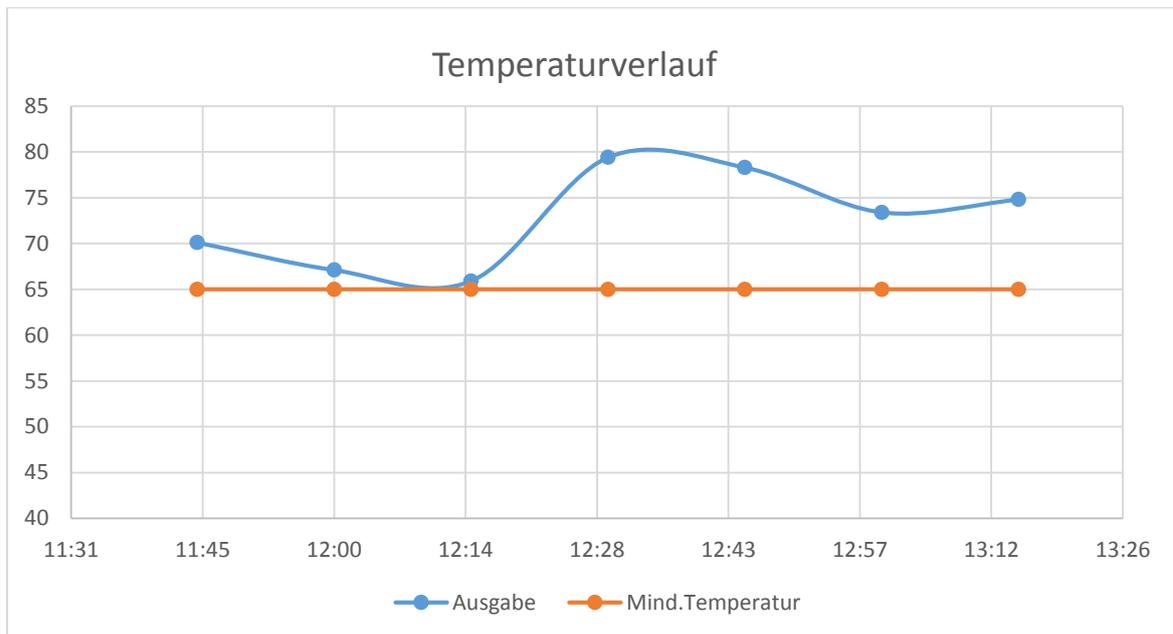


Abbildung 17 Temperaturverlauf des Hähnchengeschnitzelten bei der Essensausgabe

Schwachstellen:

Es können Sensorik Verluste bei tiefgefrorenen Lebensmittel entstehen. (vgl. Ernährungsumschau, 2006, 10, S.390-394)

Karpfen Blau:

Tag 1

Uhrzeit	Prozessschritte
07:30	Warenannahme des Fisches. Kontrolle der Menge, Sensorik und Temperatur. Der Fisch wird in die Küche transportiert.
07:40	Das Innere des Fisches wird mit kalten Wasser im Waschbecken gewaschen, damit das Blut entfernt wird
08:00	Transport des Fisches ins Kühlhaus
11:15	Das Wasser wird mit Nelke, Lorbeeren, Salz und Essig an gemischt. Der Essig ist essentiell, damit der Karpfen seine blaue Farbe beibehalten kann.
11:20	9 Karpfen-Köpfe werden bei 95°C heißes Wasser gelegt
11:45	Das Koch-Wasser wird in den Ausgabe-Behälter für die fertigen Karpfen-Köpfe gefüllt
11:50	Gleichzeitiges kochen von Kopf und Schwanz
11:45 – 13:15	Temperatur-Kontrolle, Dokumentation der Käuferzahlen

Tabelle 13 Prozessablauf des Karpfen Blau

Temperaturverlauf im Kern und Anzahl der Verkäufe:

Uhrzeit	Temperatur	
11:45	86,5°C	1
12:00	74,7°C	3
12:15	71,7°C	0
12:30	77,6°C	3
12:45	78,2°C	1
13:00	78,9°C	0
13:15	79,8°C	0

Tabelle 14 Temperaturverlauf des Karpfen Blau bei der Essensausgabe

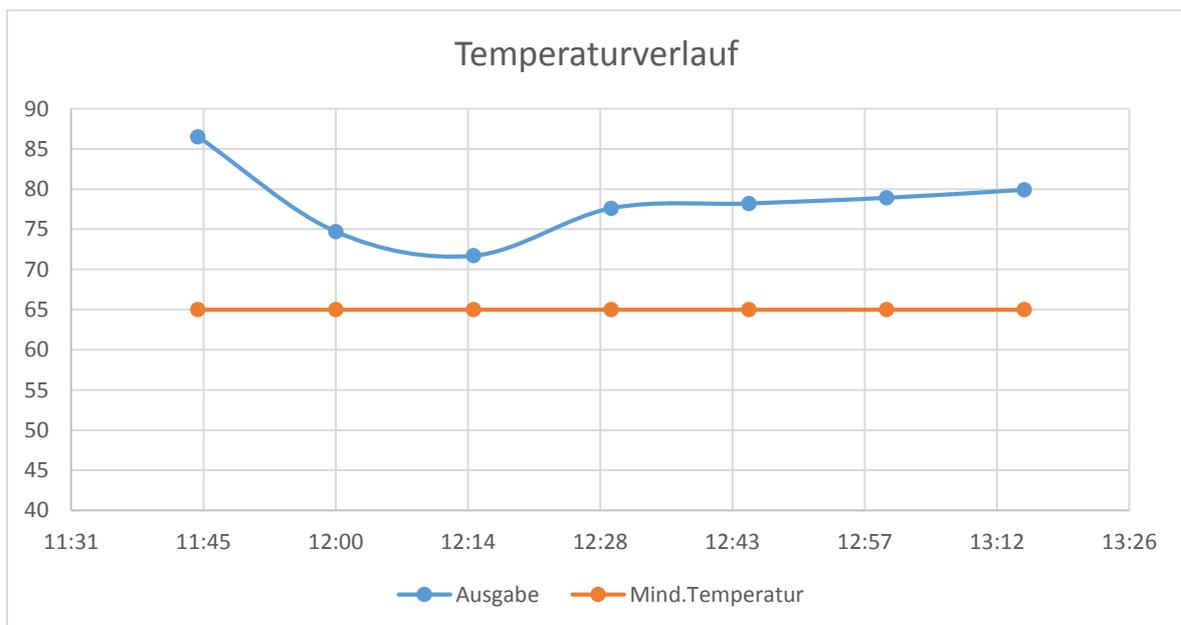
Graphischer Verlauf

Abbildung 18 Temperaturverlauf des Karpfen Blau bei der Essensausgabe

Schwachstellen:

Hier konnten keine Schwachstellen beim Karpfen Blau festgestellt werden. Das liegt aber auch größtenteils daran, dass insgesamt nur 10 Karpfen produziert worden, auf Grund von einer kleinen Interesse an diesem Gericht. Des Weiteren wird der Karpfen im heißen Wasser während der Essensausgabe gelagert, sodass dieser sehr gut beheizt wird.

Zusammenfassung der Schwachstellen:

Die Schwachstellen die gefunden worden sind liegen bei der Temperatur der Warm- und Kaltspeisen, Verhalten bei der Warenannahme, Preiskalkulation an der Salat-Bar, Sensorische Schwächen bei der Zubereitung des Fisches durch altes Fischfett, Zeit/Geld Problem beim Abparieren des Fleisches und Auswahl der Waren (TK-Gemüse) beim Hähnchengeschmelzten.

5.3 Vergleich zu der Kundenzufriedenheit von EH

Die erste interne Schwachstelle die sich in einem externen Prozess bei der Kundenzufriedenheitsanalyse widerspiegelt ist die **Temperatur der Warmspeisen**. Die Kunden sind zu 14% unzufrieden mit der Temperatur der Warmspeisen. Dazu kommt, dass die Temperatur vermehrt von den Kunden in der offenen Fragestellung kritisiert worden. Laut der DGE sollte die Temperatur bei der Ausgabe bei mindestens $+65^{\circ}\text{C}$ liegen. Diese wird aber nur sehr selten bei Fleisch- oder Fischgerichten erreicht. Dazu kommt, dass beispielsweise die **Frische und Geschmack des Essens** kritisiert worden sind. Das kann im Zusammenhang mit der Temperatur liegen, weil ein kaltes Essen das Gefühl von nicht-frische vermitteln kann und den sensorischen Geschmack deutlich beeinflusst. Eine Folge daraus kann auch der Kritikpunkt an der **Qualität der Speisen** sein. Andere Schwachstellen die sich aus dem Fragebogen ergeben haben, sind der **Gesundheitswert des Essens, die Auswahl und Kombinationsmöglichkeiten** und der **Ablauf an der Geschirrrückgabe, Angebot an Aktionen und Salatangebot**. Bis auf die Schwäche: Ablauf an der Geschirrrückgabe, welche bezüglich der hohen Verkaufszahlen zwischen 12:00 – 12:30 entstehen, gibt es bei den anderen Schwächen keinen direkten Zusammenhang zu den weiteren gemessenen Problemen der internen Prozesse.

6 Optimierungsmaßnahmen für EH

Abschließend sollen Maßnahmen zur Verbesserungen der internen als auch externen Prozesse gemacht werden, damit der Betrieb sich nachhaltig verbessert. Die Maßnahmen sollen geeignet, effektiv und effizient sein. Die Maßnahmen werden danach in einem Projektplan visualisiert, sodass sie chronologisch interpretiert werden können.

6.1 Vorgehensweise

Insgesamt verlaufen sehr viele Prozesse im Mitarbeiterrestaurant sehr gut und flüssig. Dennoch fehlt es an Qualitätskontrollen bei einigen wichtigen Prozesspunkten sowie mit ihren Kontaktstellen an den Geräten.

Aufgrund der seltenen Kundenbefragungen und Qualitätskontrollen ist es sinnvoll im Mitarbeiterrestaurant von EH ein **Qualitätsmanagementsystem** einzuführen. Durch das QMS können Schwachstellen regelmäßig aufgedeckt werden und Verbesserungen effektiv erstellt werden. Ziel soll sein, dass sich Veränderungen bei den Mitarbeiter bemerkbar machen und sie sehen, dass ihr Anliegen dem Mitarbeiterrestaurant wichtig ist. Jedoch benötigt es sehr viel Zeit und Arbeit ein QMS zu entwickeln und einzuführen. Deshalb ist es vorteilhaft, wenn der Wirtschaftsbetriebsleiter ein bis zwei professionelle Mitarbeiter einstellt die bei der Implementierung EH unterstützen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen als Grundlage zu Erkennung der schon vorhandenen Schwachstellen dienen. Beispielsweise kann das Darstellungskonzept des Service-Mapping zur Orientierung dabei helfen, die Schwachstellen in das Gesamtbild des Mitarbeiterrestaurants einzuordnen und gezielt Maßnahmen dafür zu entwickeln.

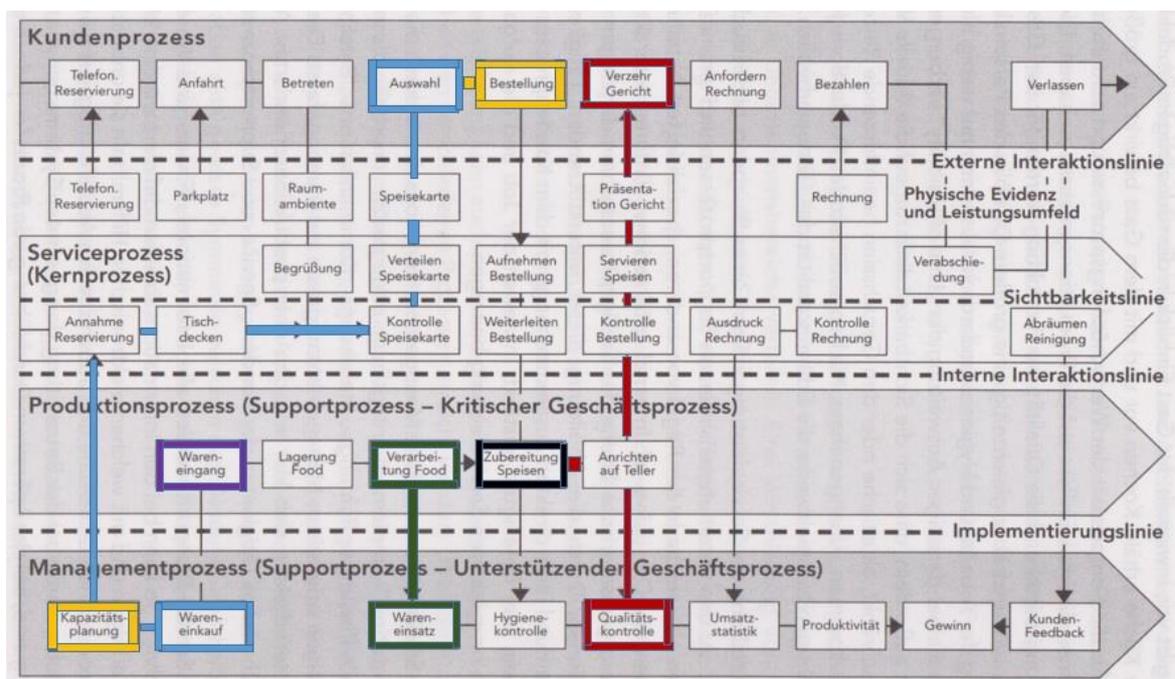


Abbildung 19 Service Mapping in Anlehnung an Flad, 2002; S.151

Anhand der markierten Kästen wird aufgezeigt bei welchen Prozessschritt jeweils die Schwachstelle auftritt. Daraufhin zeigen die markierten Wege die zusammenhängenden Prozesse bis hin zur Quelle der Schwachstelle. Die verschiedenen Farben stellen je einen Prozessablauf pro Schwachstelle auf. Die auf diesem Weg identifizierten Schwachstellen lassen sich im folgenden Schritt durch adäquate Instrumente und Techniken minimieren oder im Idealfall vollständig beseitigen.

Bei der Erstellung des QMS kann durch eine neue **Qualitätspolitik**, die Kritik an dem Gesundheitswert des Essens entgegengekommen werden. Der Küchenleiter soll dafür sorgen, dass sich das Mitarbeiterrestaurant nach **Job&Fit** von der DGE zertifizieren lässt. Die Zertifizierung präsentiert, dass das Speisenangebot des Mitarbeiterrestaurants auf dem Qualitätsniveau der „DGE-Qualitätsstandard für die Betriebsverpflegung“ ist. Die Zertifizierung erfolgt bei Einhaltung von 60% der Kriterien. Die Kriterien setzen sich wie folgt zusammen:

1. Optimalen Auswahl an Lebensmittel und Anforderungen an den Speiseplan
2. Planung und Herstellung der Speisen + Gestaltung des Speiseplans
3. Rahmenbedingungen für Betriebsrestaurants

Sobald der Betrieb diese Qualitätsbereiche erfüllt, erhält er nach dem Audit das Job&Fit Logo. Damit kann dann geworben werden, indem es etwa gut sichtbar an die Info-Pinnwand des Mitarbeiterrestaurant präsentiert wird, sowie Mahlzeiten im Speiseplan die Job&Fit Kriterien entsprechen mit dem Logo versehen werden.(vgl. DGE, 2011; S.30) Nach außen zeigt das Logo den Kunden, dass das Mitarbeiterrestaurant bemüht ist Qualität zu produzieren und den Anforderungen seinen Kunden gerecht zu werden. Dies kann dazu führen, dass die Speisen gesünder und vielseitiger wahrgenommen werden und daraus die Kundenzufriedenheit steigt.

Die Bemänglung an der Auswahl der Gerichte, frühzeitiger Ausverkauf, Salatangebot und Angebot an Aktionen seitens der Kunden, sollten in der **Qualitätsplanung** aufgegriffen und neu geplant werden. Diese Schwachstellen führen auf die Kapazitäten Auslastung und den Wareneinkauf zurück. EH führt Dokumentation was Verkaufszahlen und Speisepläne angeht, sodass der Küchenleiter diese überprüfen sollte und anhand der Zahlen eine neue Kalkulation durchführen kann. Dadurch kann beim nächsten mal genug produziert werden. Die Auswahl kann durch das Anbieten von vier Mahlzeiten, häufigere Aktionswochen und vermehrtes Einsetzen des Wok vergrößert werden. Besonders an der Salat-Bar kann die Monotonie mit der Schwachstelle der Preiskalkulation von den Angeboten ausgebessert werden. Beispielsweise können Fleisch- und Fischspeisen fester Bestand des Salat-Bar werden und somit in den Festpress miteinkalkuliert werden.

Die Schwachstelle Zeitverlust durch Abparieren, stammt auch aus dem Wareneinkauf und der Warenverarbeitung. Von der Zeit und dem Geld her ist sparsamer schon abpariertes Fleisch zu bestellen, weil ansonsten eine bezahlte Fachkraft sehr viel Arbeit und Zeit in diesen Prozessschritt investieren muss. Der Küchenleiter argumentiert, dass bestelltes abpariertes Fleisch nicht gut genug

verarbeitet wird und vertraut deshalb mehr auf seine Fachkraft. Hier muss dann abgewogen werden, was für EH wichtiger ist. Der Unterschied in der Qualität oder im Preis/Zeit Verhältnis. Zur Warenverarbeitung sollte auf das alte Fischfett verzichtet werden und immer neues benutzt werden. Bezüglich des Tiefkühlgemüses sollten die Köche aus sensorischen Gründen frisches Gemüse bevorzugen. (vgl. Maaßen, Andrea; Erbersdobler, Helmut E.; Busch-Stockfisch, Mechthild, 2006, 10, S.390-394)

Die hohe Temperatur der Warmspeisen kann durch neue **Ausstattungen** vermieden werden. Die Probleme bei der Warmhaltung der Speisen, erfolgen hauptsächlich dadurch, dass die Wärmeschränke nicht wie gefordert die Speisen heizen. Neue Wärmeschränke würden dieses Problem sehr wahrscheinlich beheben und somit für eine deutlich höhere Temperatur bei der Essensausgabe sorgen. Um die Temperatur bei der Essensausgabe hoch zu halten, sollen entweder Einsetztablets die tiefer sind bei der Essensausgabe genutzt werden oder die Menge an Warmwasser im Einsatzbecken erhöht werden. So erfolgt der Kontakt zwischen Heißwasser und Tablet deutlich effektiver. Zur Lösung der Temperatur von Kaltspeisen, sollten die Salat-Behälter bis kurz vor Beginn der Mittagszeit in einem Kühlschrank gelagert werden. Während der Ausgabe kann durch die Installation eines neuen Kühlsystems die Temperatur niedrig gehalten werden. Hier war deutlich zu sehen, dass die Temperaturen oft doppelt über den max. Wert lagen. Damit die Wärme während der Essensausgabe nicht entweicht, ist es ratsam Glas- oder Plastikabdeckungen an den jeweiligen Behälter anzubringen. Infolgedessen ist es sehr wahrscheinlich, dass die Kritikpunkte wie Frische, Geschmack und Qualität des Essens korrigiert werden.

Die Unzufriedenheit beim Ablauf der Geschirrrückgabe, hängt damit zusammen, dass die meisten Mitarbeiter von 12:00 – 12:30 Mittag Essen und deshalb äußerst viele von ihnen gleichzeitig ihr Geschirr zurückgeben. Bei nur einem Ablaufband und zwei Tablet Schränken, bildet sich sehr schnell eine Schlange. Beim Ablaufband kann wenig gemacht werden, deshalb hilft hier nur zwei bis drei weitere Schränke aufzustellen, damit die sich die Länge an der Schlange verkürzt.

Um die Temperaturen an den Warm- und Kaltspeisen konstant zu kontrollieren und die Lieferantprobleme bei der Warenannahme zu vermeiden ist es ratsam ein neues **HACCP-Konzept** zu entwickeln und es mit dem QMS zu verknüpfen. HACCP heißt in Langform „Hazard Analysis Critical Control Points“ und beschreibt eine Gefahrenanalyse kritischer Kontrollpunkte. Dadurch werden nach potenziellen Gefahren gesucht, kritische Lenkungspunkte und Grenzwerte festgesetzt. Diese werden systematisch gelenkt und überwacht. Bei anhaltenden Problemen sind Korrekturen zu machen. Schließlich wird das Konzept auf seine Wirksamkeit geprüft und alle Aktivitäten werden dokumentiert. Hierfür benötigt es ein HACCP-Team. Dieses muss einen Leiter und Stellvertreter beinhalten. Das Team bündelt die Gerichte des Betriebes in Produktgruppen, damit unterschieden werden kann, welche Gruppen anfälliger sind als andere in Bezug auf z.B. Haltbarkeit. Um

kontinuierlich Schwachstellen zu vermeiden, wird für die Produktgruppe ein Fließschema erstellt, welches alle Prozessschritte enthält. So erhält man einen guten Überblick für den Weg der Produktgruppe von Wareneingang bis zur Ausgabe. (vgl. Wetterau, Seidel, Fladung 2008; S.41ff.) Das HACCP-Konzept bei EH funktioniert in den meisten Bereichen gut, außer bei der Zwischenlagerung der Mahlzeiten nach der Produktion und während der Essensausgabe. Zur Problemlösung der Warm- und Kaltspeisen, können kritische Lenkungspunkte nach der Zubereitung von Fleisch- und Fischgerichten erstellt werden. Durch regelmäßige Temperaturkontrollen und Dokumentation kann eine Einhaltung der mind. und max. Temperaturen gewährleistet werden. Dafür kann ein **QM-Handbuch** sinnvoll sein, welches vor allem zur **Qualitätsdarlegung** dient. Bei der Warenannahme, sollte das HACCP-Team vorher festlegen, welche Maßnahmen zum Verhalten bei Fehlern seitens des Lieferanten ergriffen werden müssen. Beispielsweise helfen Rücksendungen der Ware oder ein Preisnachlass. (vgl. Wetterau, Seidel, Fladung 2008; S.139) „Dafür eignet sich ein Reklamationsbogen, der nach der Dokumentation der Mängel dem Lieferanten zugesendet wird.“ (Wetterau, Seidel, Fladung, 2008; S.139) Für die Erstellung des HACCP-Teams passt der Hygienebeauftragte am meisten als Leiter dieses Teams. Ein weiterer Mitarbeiter sollte angemessen weitergeschult werden, damit dieser als Stellvertreter fungieren kann. Zusammen kann das Küchenteam dann ein HACCP-Konzept neu entwickeln und es kontinuierlich anpassen.

Kleinere Schwachstellen wie z.B. Unzufriedenheit mit der Portionsgröße oder das Würzen der Mahlzeiten können gut von einem **Qualitätszirkel** ausgebessert werden. Der QZ führt auch dazu, dass die **interne Verbundenheit** durch die enge und regelmäßige Zusammenarbeit gestärkt wird. Das wirkt sich auch positiv auf die **interne Zufriedenheit** aus und bewirkt ein insgesamt besseres Arbeiten des Küchenteams. Damit das QMS insgesamt laufend Schwachstellen in den Prozessen findet und diese verbessert, hilft der **PDCA-Zyklus** sehr gut. Durch diese Vorgehensweise, kann eine kontinuierliche Verbesserung stattfinden. Die Maßnahmen sollten zu einem deutlichen Abbau im Unzufriedenheitswert der Teilbereiche führen und die Kundenzufriedenheit insgesamt erhöhen. Um zu überprüfen, ob dies tatsächlich der Fall ist, sollte einige Monate nach der Umsetzung der Maßnahmen wieder eine **Kundenzufriedenheitsanalyse** durchgeführt werden. Diese würde dann zeigen, ob die Veränderungen vom Kunden bemerkt worden sind und in welchen Bereichen weiterhin Handlungsbedarf besteht. Infolgedessen können neue Qualitätsziele konzipiert werden.

6.2 Visualisierung der Maßnahmen

Der Projektplan dient dazu die empfohlenen Maßnahmen graphisch abzubilden. Der Vorteil ist, dass diese in ihrer Reihenfolge und Dauer eingetragen werden. Dadurch können die Verantwortlichen des Mitarbeiterrestaurants die Umsetzung einfacher überschauen und umsetzen.

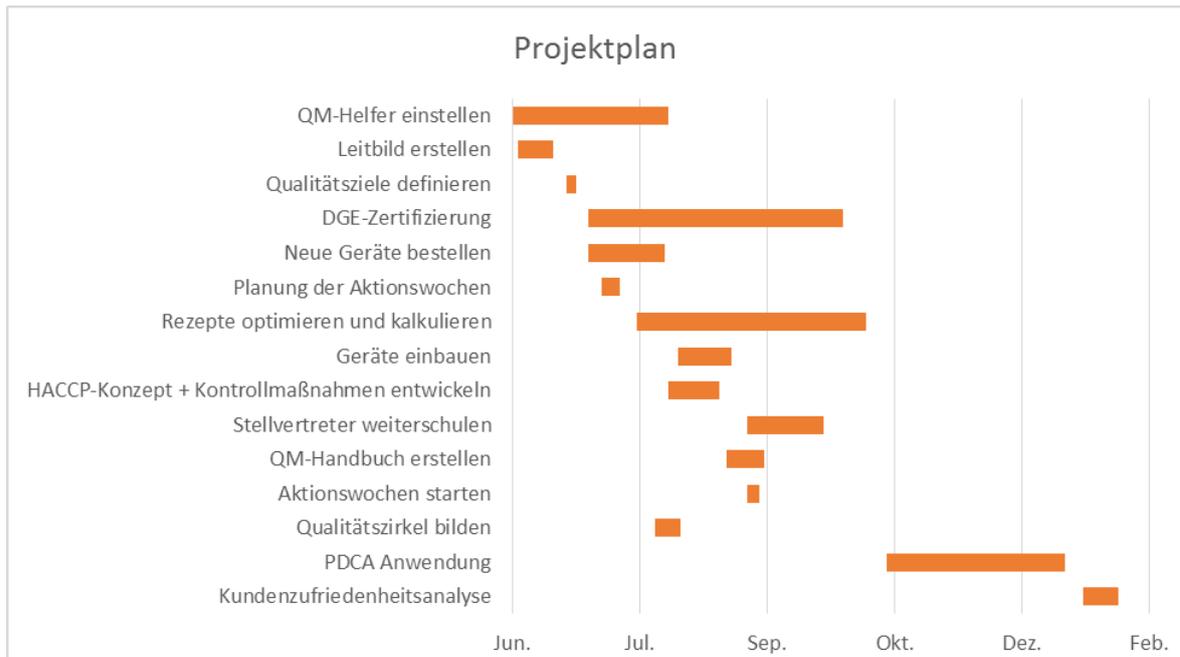


Abbildung 20 Projektplan zur Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen, Eigene Grafik

Dieser Projektplan zeigt die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen von Juni bis Januar auf. Die meisten Maßnahmen werden bis Oktober umgesetzt, sodass die Kunden zwei Monate lang einen neuen Zustand im Mitarbeiterrestaurant erleben können, bis das neue Jahr beginnt. Deshalb wurde die neue Kundenzufriedenheitsanalyse auch zu Anfang 2016 angesetzt, damit die Leitung ein Feedback erhält und für das neue Jahr sich neue Qualitätsziele setzen kann. Es wird empfohlen Maßnahmen wie: Aktionswochen, neue Rezepte entwickeln, HACCP-Konzept anpassen, PDCA anwenden und Kundenzufriedenheitsanalysen regelmäßig durch das ganze Jahr zu machen.

7 Fazit

Das Ziel dieser Arbeit lag darin, durch Optimierungen in den Prozessschritten für eine höhere Kundenzufriedenheit zu sorgen. Zu diesem Zweck wurden die internen Schwachstellen aus dem Mitarbeiterrestaurant ermittelt und mit den Ergebnissen der Kundenzufriedenheitsanalyse aus dem Jahre 2014 verglichen. Um einen Zusammenhang zwischen den Ergebnissen herzustellen, wurden anhand eines Darstellungskonzepts die jeweiligen Prozesse in einem Gesamtkontext eingeteilt und verknüpft. Daraus resultierte, dass die größte Schwäche in der Temperatur der Warm- und Kaltspeisen liegt. Diese entsteht bei der Warmhaltung der Speisen und Essensausgabe aufgrund unzureichender Wärme- und Kältehaltungsgeräte. Dieser Teilbereich wurde in der Kundenzufriedenheitsanalyse auch bemängelt. Weitere kleinere Schwachstellen konnten festgestellt werden sowie Kritiken an anderen Teilbereichen aus der Kundenzufriedenheitsanalyse.

Insgesamt verlaufen sehr viele Prozesse im Mitarbeiterrestaurant flüssig und gut. Das zeigt auch der Vergleich zur Kundenzufriedenheitsanalyse aus dem Jahre 2006. Dort schnitt EH in vielen Bereichen besser als vorher ab und dennoch kann sich das Unternehmen auf diesen Erfolg nicht ausruhen. Um den hohen Erwartungen der Kunden gerecht zu werden, benötigt es ein systematisches Management um stets neue Problemzonen aufzudecken und kontinuierlich die Qualität im Mitarbeiterrestaurant zu verbessern. Die gefundenen Schwachstellen zeigen, dass Handlungsbedarf besteht. Die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems unter Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen dient als Grundlage für ein wirksames System, welches die Kundenzufriedenheit steigern soll.

Abschließend kann gesagt werden, dass durch die ambitionierte Philosophie des Mitarbeiterrestaurants und der qualitätsorientierten Ziele, es sehr wahrscheinlich ist, dass EH konstant an der Qualitätsverbesserung arbeiten wird. Beispielsweise hat EH die Optimierungsmaßnahme bezüglich der Reserven an der Salat-Bar umgehend umgesetzt. Daraufhin wurden die Reserven in einem separaten Kühlschrank bis zur Essensausgabe gelagert.

Zusammenfassung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Untersuchung von Schwachstellen in den internen Prozessen des Mitarbeiterrestaurants von Euler Hermes. Als Vergleichsgrundlage sollen die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsanalyse dienen, welche die Bewertung von externen Prozessen darstellt. Durch Optimierung der internen als auch den externen Prozessen, soll die Kundenzufriedenheit gesteigert werden.

Um dies zu bewerkstelligen wurden die internen Prozesse detailliert dokumentiert und analysiert damit der Ist-Zustand der jeweiligen Speise erhoben werden kann. Dieser Ist-Zustand wurde dann mit dem Soll-Zustand verglichen, welcher sich aus den Standards der DGE und HACCP definiert. Des Weiteren zeigte die Kundenzufriedenheitsanalyse externe Schwachstellen in einigen Teilbereichen. Diese Schwachstellen resultieren meistens aufgrund von Problemen in den internen Prozessen. Damit eine Verbindung zwischen diesen Prozessen hergestellt werden kann, wurde das Service-Mapping Konzept herangezogen.

Bei dem Importieren, Lagern und Produzieren der Lebensmittel verliefen die meisten Prozesse einwandfrei. Die Problemzonen wurden in der Zwischenlagerung der Speisen und Essensausgabe gefunden. Beispielsweise zeigten die Warm- und Kältehaltungsgeräte große Defizite. Das ist problematisch, weil dies ein wichtiger Bereich in der Qualitätskontrolle ist. Diese Schwäche wurde auch deutlich in der Kundenzufriedenheitsanalyse kritisiert. Andere Schwächen in diesen Ergebnissen waren beispielsweise: die Auswahl von Waren und der Gesundheitswert der Speisen. Andere interne Schwächen zeigten sich im Verhalten bei Problemen in der Warenannahme, Preiskalkulation für die Salat-Bar, Zeit/Geld Verlust beim Vorbereiten von rohem Fleisch und sensorische Einflüsse durch das Nutzen von altem Fett und Tiefkühlgemüse.

Schließlich ist eine Einführung eines neuen und effektiven Qualitätsmanagementsystems unter Anwendung der kreierten Optimierungsmaßnahmen sehr sinnvoll. Dadurch sollen die jetzigen Schwachstellen ausgeschaltet werden und ständig neu gefunden. Infolgedessen sollte sich die Kundenzufriedenheit erhöhen.

Abstract

This thesis aims at exploring the flaws and weaknesses in the internal process steps of the catering restaurant from “Euler Hermes”. The customer satisfaction analysis, which shows the ratings of external processes works as a comparison base. Optimizations for the weaknesses by internal as well as external processes are planned to raise the customer satisfaction.

In order to define the performance-situation of a meal, a detailed documentation and analysis of all internal processes is required. This analysis was compared to the target-situation, which is defined by the DGE and HACCP’s standards. Furthermore a customer satisfaction survey highlighted weakness in the external processes. These weakness points are often due to flaws that exist in the internal processes. To find a connection between the internal and external processes, a service mapping concept is used to display the roots of the external processes in the internals.

Quality standards were met in regards to the import of goods, storage, and production of process steps. However, weakness was largely associated with the production’s aftermath. Cold and warm meals were stored in heaters and coolers, but these storage areas displayed temperature defects. This is problematic, because this a very important area by quality controls. This was also clearly illustrated by the customer survey of “Euler Hermes” with a quite high dissatisfaction rating. For example variety of good and healthiness of meals were also another causation for dissatisfaction amongst customers. Other internal flaws were found in the behavior by import-problems, price-calculation for the salad-bar, time/money loss at preparing raw meat and sensory influence by using old fat and frozen vegetables.

Finally this thesis created optimizations based by implementing a new and effective quality management system, which work at eliminating current flaws and constantly finding potential ones. As a result of the systems continuous effort, customer satisfaction should change for the better.

Literaturverzeichnis

Arens- Azevedo, Ulrike; Joh, Heinz (2010). *Mit HACCP sicher ans Ziel: Hygienemaßnahmen und Qualitätssicherung in Gastronomie und Gemeinschaftsverpflegung; mit Schulungsfilm und Checklisten.* Stuttgart : Matthaes

Arens-Azevedo, Ulrike; Lichterberg, Wolfhart (2011). *Verpflegungssysteme in der Gemeinschaftsverpflegung.* Bonn : AID-Infodienst Ernährung, Landwirtschaft, Verbraucherschutz

Benes, Georg; Groh, Peter E. (2014). *Grundlagen des Qualitätsmanagement : mit 45 Tabellen u. 228 Lernkontrollfragen.* München : Fachbuchverlag. Leipzig im Carl-Hanser-Verl.

Benes, Georg; Vossebein, Ulrich. (1998). *QM-Systeme im Mittelstand – eine empirische Analyse.* VDI-Fortschrittsberichte, Reihe 2, Nr.465. Düsseldorf : VDI-Verlag

Bruhn, Manfred (2013). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Methoden.* Berlin: Springer Gabler

CCV, Gastbarometer (2014). *Zufriedenheitsanalyse mit der Betriebsgastronomie bei Euler Hermes Deutschland AG.*

Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (Hrsg.) (2011). *DGE-Qualitätsstandard für die Betriebsverpflegung.* Bonn : DGE

DIN EN ISO 9000 (2005). *Qualitätsmanagement Grundlagen und Begriffe.* Berlin

DGE e.V. (Hrsg.) (2011). *Qualitätsstandard für die Betriebsverpflegung.* Bonn : DGE

Flad, Patrick Oliver (2002). *Dienstleistungsmanagement in Gastronomie und Foodservice-Industrie.* Frankfurt am Main : Dt. Fachverlag

Maaßen, Andrea; Erbersdobler, Helmut E.; Busch-Stockfisch, Mechthild (2006). „Qualität von frischen und tiefgefrorenen Gemüsearten bei unterschiedlicher Lagerung“ Ernährungsumschau, 10; S.390 - 394

Pfannes, Ulrike (SS/2014). *Qualitätsmanagement, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Fakultät Life Science, Studiengang Ökotrophologie, Hamburg.*

Rapp, Reinhold (1995). *Kundenzufriedenheit durch Servicequalität: Konzeption – Messung – Umsetzung.* Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag; Gabler Edition Wissenschaft

Reiprich, Annegret; Steinel, Margot (2003). *Qualitätsmanagement in der Gastronomie und Gemeinschaftsverpflegung.* Bonn : AID-Infodienst Verbraucherschutz Ernährung, Landwirtschaft

Scharnbacher, Kurt; Kiefer, Guido (1998). *Kundenzufriedenheit : Analyse, Meßbarkeit und Zertifizierung.* München; Wien : Oldenburg Wissenschaftsverlag

TARP (1979). *Consumer Complaint Handling in America.* Final Report, U.S Office of Consumer Affairs (Hrsg.), Technical Assistance Research Programs, Washington D.C.

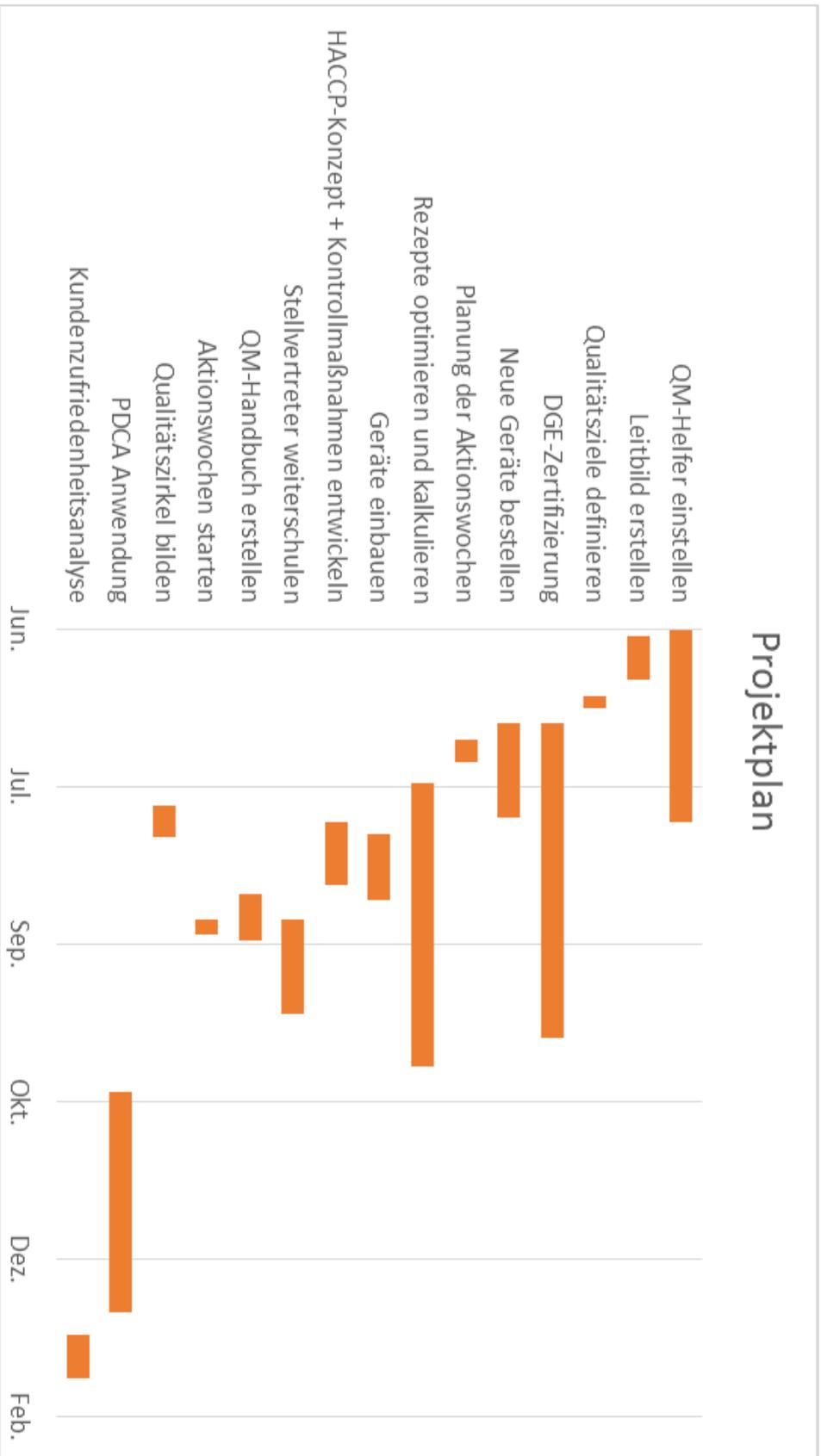
TARP (1986). *Consumer Complaint Handling America.* An Update Study, The Office, of the Special Advisor to the President for Consumer Affairs (Hrsg.), Technical Assistance Research Programs, Washington D.C.

Wetterau, Jens; Seidel, Marcus; Fladung, Ulrich (2008). *Modernes Verpflegungsmanagement : Best Practices für Individual-, Gemeinschaftsverpflegung und Systemgastronomie.* Frankfurt am Main : Dt. Fachverlag

Anhang

Projektplan	49
-------------------	----

Projektplan



Eidesstattliche Erklärung

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

Hamburg, 17.04.2015