

Leseprobe

Fachwirt im Gastgewerbe (IHK)

Studienheft

Branchenbezogenes Management: Qualitätsmanagement

Autor

Ralf Lenger

Ralf Lenger ist Diplom-Volkswirt und Diplom-Kaufmann. Neben seiner Tätigkeit bei Kentucky Fried Chicken Germany als Franchise Development Manager ist er Prüfungsausschussvorsitzender der IHK Düsseldorf. Im IST-Studieninstitut ist Herr Lenger seit vielen Jahren als Dozent und Fachautor tätig.

1. Grundbegriffe des Qualitätsmanagements

1. Grundbegriffe des Qualitätsmanagements

- 1.1 Der Begriff Qualität
- 1.2 Die Aufgabe des Qualitätsmanagements
- 1.3 Gesetzliche Qualitätsstandards

Kapitel 1



© 10/2013 – IST-Studieninstitut

1. Grundbegriffe des Qualitätsmanagements

Lernorientierung



In diesem Kapitel werden Ihnen Kenntnisse zu folgenden Themen vermittelt:

- ▶ unterschiedliche Qualitätsbegriffe
- ▶ Zielsetzung und Aufgaben des Qualitätsmanagements
- ▶ Qualitätsfaktoren als Gradmesser für die erfolgreiche Umsetzung des Qualitätsmanagements
- ▶ gesetzliche Mindeststandards zum Verbraucherschutz

„Quality exists, when the price is long forgotten.“ – Frederick Henry ROYCE (Mitbegründer der Automarke Rolls Royce)

1.1 Der Begriff Qualität

Qualität im betriebswirtschaftlichen Sinne

Qualität im **betriebswirtschaftlichen Sinne** kann als die Fähigkeit der Eigenschaften eines Produktes oder einer Dienstleistung, die die Bedürfnisse der Kunden befriedigen, definiert werden (vgl. LUGER/GEISBÜSCH/NEUMANN 1999, S. 386). Das bedeutet, dass die Qualität davon abhängt, welchen **Nutzen** der Nachfrager dem Produkt oder der Dienstleistung hinsichtlich seiner **Bedürfnisbefriedigung** zumisst.

Qualität im Lebensmittelumarbeitenden Betrieben

Der Begriff Qualität bezogen auf das Inverkehrbringen von Lebensmittel meint die „Gesamtheit der wesentlichen Eigenschaften und Merkmale eines Lebensmittels, die den Grad seiner Nutzung für den vorgesehenen Verwendungszweck bestimmt“ (TÄUFEL u. a. 1993, S. 393).

Qualität als subjektiver Begriff

Dieser Definition lässt sich bereits entnehmen, dass der Qualitätsbegriff stark von dem Zweck, den die Produkte erfüllen sollen, und den Erwartungen, die die Kunden/Gäste daran knüpfen, abhängig ist. Qualität ist daher auch stets ein aus Sicht der Verbraucher **subjektiver Begriff**. Der Qualitätsbegriff wird dabei nicht von den Herstellern geprägt, sondern in von Nachfragern dominierten Märkten, wozu auch die Gastronomiebranche zählt, bestimmen die Verbraucher, ob aus ihrer Sicht ein Produkt ihren Qualitätsmaßstäben gerecht wird.

1. Grundbegriffe des Qualitätsmanagements

Will man also ermitteln, welche Qualitätsstandards den Kundenbedürfnissen am ehesten entsprechen, ist man gut beraten, zunächst Marktforschung zu betreiben. Das Ergebnis aus beispielsweise einer Kundenbefragung könnte ein Profil von verschiedenen Anforderungen sein, die die Kunden von dem entsprechenden Produkt erwarten.

Ermittlung der Qualitätsstandards

Dabei spielt auch das Preis-Leistungs-Verhältnis eine entscheidende Rolle. Hier geht es vor allem um die Frage, auf wie viel Qualität der Kunde zu verzichten bereit ist, wenn der Preis dafür im Gegenzug gesenkt wird. Dies ist eine Strategie, die die Discounter in den letzten Jahren erfolgreich umsetzen konnten.

Es ist also nicht sinnvoll, das in den Augen der Fachleute und Experten qualitativ beste Produkt nach dem Motto „Qualität hat ihren Preis“ zu entwickeln, wenn sich die Nachfrager davon nur einen geringen Zusatznutzen versprechen und lieber auf das vermeintlich qualitativ schlechtere, aber dafür billigere Produkt ausweichen.

Merke

Der Kunde/Gast setzt die Qualitätsstandards!



Das Beachten dieser Qualitätsstandards kann einem Unternehmen jedoch einen erheblichen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Dies hatte schon Ray KROC, der Gründer der Fast-Food-Kette McDonald's, erkannt, als er 1957 sein **QSS-Prinzip** („**Q**ualität, **S**ervice, **S**auberkeit“), das bis heute für McDonald's-Betriebe verbindlich ist, entwickelte.

QSS-Prinzip

1.2 Die Aufgabe des Qualitätsmanagements

Zentrale Aufgabe der Betriebsleitung muss es daher sein, die Qualitätsstandards in den Mittelpunkt der Produktion und Leistungserstellung zu rücken. Die Umsetzung der Qualitätsstandards erfolgt dann mittels des Qualitätsmanagements.

„**Qualitätsmanagement** (QM, Quality Management) ist ein auf die gesamte Organisation bezogenes **Verfahren**, das sich im Bemühen um **ständige Verbesserung** an den legitimen Bedürfnissen der Kunden orientiert. Es gibt formale Verfahren, bei denen sich Organisationen durch ein Zertifikat einer unabhängigen und hierfür autorisierten Stelle bestätigen lassen, dass sie ein Qualitätssicherungssystem eingeführt haben und alles zur Erreichung der Qualitätsziele Notwendige tun und dokumentieren. Diesem Konzept folgt die Normenreihe DIN-EN 9000 ff.“ (www.quality.de/lexikon)

Qualitätsmanagement



© 10/2013 – IST-Studieninstitut

1. Grundbegriffe des Qualitätsmanagements

Aufgaben des QM Geht man davon aus, dass es die Kunden sind, die letztlich festlegen, in welchem Maße ein Produkt die Qualitätsanforderungen erfüllt, so folgt daraus für die **Aufgabe des Qualitätsmanagements**:

1. Das angestrebte Qualitätsniveau wird auf die Bedürfnisse der jeweiligen Kundenzielgruppe ausgerichtet und festgelegt. Dabei müssen die Bedürfnisse in einem bestimmten angemessenen Verhältnis zur Ausgabebereitschaft der Zielgruppe stehen, da höhere Qualitätsanforderungen in der Regel mit höheren Produktionskosten und damit höheren Verkaufspreisen korrespondieren.
2. Die Produktionsabläufe müssen so gesteuert werden, dass das angestrebte Qualitätsniveau sichergestellt werden kann. Ist das Qualitätsniveau zu niedrig, wird es von den Nachfragern nicht akzeptiert. Ist es zu hoch, entstehen unnötige Kosten (vgl. LUGER/GEISBÜSCH/NEUMANN 1999, S. 386).

Qualitätsfaktoren Mithilfe von **Qualitätsfaktoren** kann man den Grad der Bedürfnisbefriedigung beim Kunden konkretisieren:

1. Beschreibung der Produkte und Dienstleistungen durch kardinal messbare Größen (wie Gewicht, Größe, Wartezeit ...)
2. Ermittlung der Kundenzufriedenheit
3. Einhaltung von Mindeststandards und Rahmenbedingungen (wie Gesetze, Regeln, Normen ...)
4. Bewertung des Nutzens in Geldeinheiten

(vgl. LECHNER u. a. 2004, S. 410)

Praxisbeispiel

Der Pizza-Lieferdienst „Pizza Castle“ führt in Kooperation mit einer bekannten Fitness-Zeitschrift eine sogenannte Fitness-Pizza auf Basis eines Vollkornsteigs und mit kalorienreduzierten Belägen ein. Kardinal messbare Qualitätsfaktoren könnten die Kalorienanzahl, die optimale Nährstoffzusammensetzung, die Broteinheiten, die Wartezeit auf die Lieferung usw. sein. Der Geschmack, das Aussehen, die einwandfreie Lieferung u. Ä. beeinflussen die Kundenzufriedenheit. Sie kann anhand von Kundenbefragungen, der Anzahl der Wiederholungskäufe, der Anzahl der Reklamationen usw. ermittelt werden. Bei der Herstellung der Pizza sind die allgemeinen Vorschriften des Lebensmittel- und Futtermittelgesetzbuchs (LFGB) zu beachten, die Nährmittelangaben müssen der Wahrheit entsprechen, Zusatzstoffe müssen kenntlich gemacht werden usw. Bei der Preisgestaltung ist darauf zu achten, dass sich das neue Produkt aufgrund der besseren Qualität preislich deutlich von den anderen abhebt. Daher ist hier ein höherer Preis gerechtfertigt und wird vom Kunden auch eher akzeptiert. Im Zweifelsfall könnte mithilfe einer Kundenbefragung versucht werden, die Ausgabebereitschaft für das höherwertige Produkt zu ermitteln.



Studienheft

Branchenbezogenes Management: Personalwirtschaft

Autor

Dr. Patricia Hagedorn

Dr. Patricia Hagedorn ist Dr. phil. in Erziehungswissenschaften mit dem Schwerpunkt
Berufs- und Wirtschaftspädagogik.

Ralf Lenger

Diplom-Volkswirt, Diplom-Kaufmann

2. Personalmanagement

- 2. Personalmanagement**
- 2.1 Personalplanung
- 2.2 Personalbeschaffung und -abbau
- 2.3 Personalführung und -entwicklung

Kapitel 2



© 10/2013 – IST-Studieninstitut

2. Personalmanagement

Lernorientierung



Nach Durchsicht des Kapitels kennen Sie:

- ▶ die verschiedenen Aufgabenfelder der Personalarbeit;
- ▶ typische Besonderheiten der Personalarbeit in den gastronomischen Betrieben.

In diesem Kapitel werden die verschiedenen Bereiche der Personalarbeit vorgestellt.

Personalmanagement in der Gastronomie besteht aus drei Bereichen, die sich gegenseitig beeinflussen und zusammenhängen.

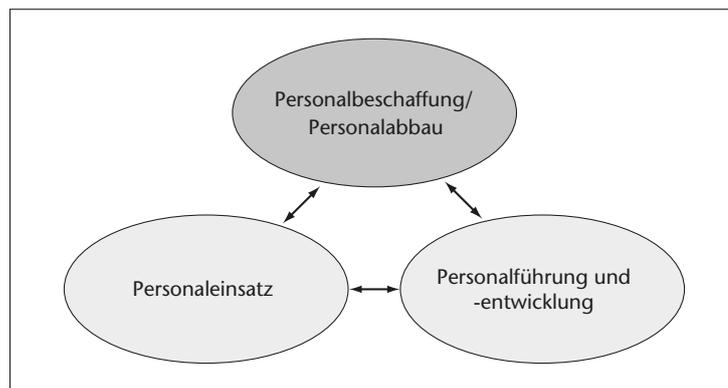


Abbildung 2: Personalmanagement in der Gastronomie (eigene Darstellung)

2.1 Personalplanung

Eine Führungskraft in der Gastronomie hat unterschiedliche Aufgaben im Personalbereich und mit verschiedenen z. T. schwierigen Faktoren zu kämpfen.

Hierzu gehört die Personalplanung und -organisation. Teildienste, Schichtarbeit in z. T. durchgehend geöffneten Betrieben erleichtern die Dienstplangestaltung nicht gerade. Der Dienstplan als Führungsinstrument, der auch der Motivation der Mitarbeiter dienen kann, wird damit zur komplexen Aufgabe.

Die Betriebsleitung teilt die Mitarbeiter in unterschiedliche Schichten bzw. Diensten ein. Je nach Öffnungszeit wird im Zweischicht- oder Dreischichtbetrieb gearbeitet. Zu den normalen Früh- und Spätdiensten werden noch Mittel- oder Teildienste eingeteilt. Die Zeiten der Schichten können z. B. bei Öffnungszeiten von 11.30 bis 23.00 Uhr so aussehen:

Schichtzeiten

Frühdienst:	9.00 bis 18.00 Uhr
Spätdienst:	17.00 bis 24.00 Uhr
Mitteldienst:	10.00 bis 22.00 Uhr
Teildienst:	12.00 bis 15.00 Uhr/18.00 bis 24.00 Uhr

Immer seltener wird mit festen Teams in Schichten gearbeitet, stattdessen wird individuell der Dienstplan unter Berücksichtigung von Mitarbeiterwünschen wöchentlich oder alle zwei Wochen (u. a.) erstellt. Je nach Art des Betriebes werden andere Schichten oder Zeiten, die sich überschneiden, für die Schichtübergabe geplant. Zu beachtende Vorschriften sind in den jeweiligen Gesetzen, z. B. im Arbeitszeitgesetz, oder im Tarifvertrag verbindlich festgelegt. Darüber hinaus können sich Regelungen im Arbeitsvertrag und in Betriebsvereinbarungen finden. Die individuelle Festlegung der Dienstzeiten ist besonders dann flexibel gestaltbar, wenn mit Teilzeitkräften gearbeitet wird. Gesundheitliche Fragen im Zusammenhang mit Schichtarbeit sind oft schwer abzuschätzen.

Gastronomische Betriebe haben oft keinen Ruhetag in der Woche, sondern sieben Tage die Woche offen. Gerade die Wochenendschichten sind sehr arbeitsintensiv und entsprechend mit mehr Personal zu besetzen. Die in der Schichtarbeit geleisteten Stunden werden im Arbeitszeitkonto eines jeden Mitarbeiters festgehalten. Die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden werden mit der arbeitsvertraglich oder tarifvertraglich zu leistenden Arbeitszeit verrechnet. Hat der Arbeitnehmer mehr gearbeitet als arbeitsvertraglich geschuldet, weist das Arbeitszeitkonto ein Guthaben auf, ansonsten ein Defizit. Arbeitszeitkonten sind ein gängiges Instrument in der Systemgastronomie, da die tatsächlichen Arbeitszeiten unregelmäßig sind. Darüber hinaus erlauben sie eine Flexibilisierung, da der Mitarbeiter seine Arbeitszeit den Anforderungen anpasst.



2. Personalmanagement

Personalbedarfsplanung Grundsätzlich wird zwischen quantitativer und qualitativer Personalbedarfsplanung unterschieden. Der quantitative Personalbedarf gibt die Anzahl der Personen nach Alter und Geschlecht an, die für die Erfüllung der Aufgaben zu einem bestimmten Zeitpunkt und für eine bestimmte Dauer benötigt werden. Der qualitative Personalbedarf ergibt sich aus den Anforderungen der Arbeitsplätze und der damit verbundenen Qualifikationen der dafür benötigten Mitarbeiter. Quantitative und qualitative Personalbedarfsplanung sind in der Praxis simultan durchzuführen. Instrumente der Personalbedarfsplanung sind Stellenpläne, Stellenbesetzungspläne, Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile.

Die quantitative Personalbedarfsermittlung vergleicht den Sollzustand des Stellenplans mit dem Istzustand des Stellenbesetzungsplans und ermittelt daraus den Nettopersonalbedarf.

Die qualitative Personalbedarfsermittlung legt anhand der Stellenbeschreibung fest, welche Qualifikationen die Mitarbeiter mitbringen müssen, um den Anforderungen der Stelle zu genügen.

Quantitative Personalbedarfsermittlung

■ Stellenplan (Sollzustand):

Anzahl der benötigten Stellen eines Betriebs, Bruttopersonalbedarf

■ Stellenbesetzungsplan (Istzustand):

gibt den Namen des Stelleninhabers an, bei Gastronomiebetrieben entspricht dies dem wöchentlich aufgestellten Dienst- oder Einsatzplan

Ermittlung des kurzfristigen Nettopersonalbedarfs

	Bruttopersonalbedarf
./. Personalbestand zum Zeitpunkt t	
+ Abgänge	
	Sichere Abgänge (Ruhestand, Befristung...)
	Statistische Abgänge (Fluktuation, Berufsunfähigkeit, Tod)
	Dispositive Abgänge (Versetzungen, Beförderungen)
./. Zugänge	
	Vertrag, Beförderung, Übernahme Auszubildende
=	Nettopersonalbedarf

Eine Unterdeckung führt zu Neueinstellungen. Eine Überdeckung führt zu Personalfreistellungen.

Ermittlung des langfristigen Bruttoperpersonalbedarfs

	Nettopersonalbedarf
+	vertraglich vereinbarte Fehlzeiten (Urlaub, Freizeit, Feiertage, Mutterschutz)
+	sonstige Fehlzeiten (Krankheit, Hochzeit, Umzug, Beerdigung)
./.	Aushilfen
=	Bruttoperpersonalbedarf

Die Ermittlung des Bruttoperpersonalbedarfs lässt sich anhand eines Beispiels veranschaulichen:

Ein Fast-Food-Restaurant hat einen durchschnittlichen Nettopersonalbedarf von 48 Mitarbeitern und ist an 365 Tagen im Jahr geöffnet. Die Mitarbeiter haben eine Fünf-Tage-Woche, 26 Tage Jahresurlaub und acht Feiertage. Der durchschnittliche Krankenstand beträgt 3,5 Tage/Mitarbeiter. Für Weiterbildungsmaßnahmen werden die Mitarbeiter im Schnitt einen Tag pro Jahr freigestellt. Berechnen Sie den Bruttoperpersonalbedarf (aufgerundet auf eine volle Anzahl von Mitarbeitern).

Nettopersonalbedarf

	Nettopersonalbedarf 365 Tage
+	vertraglich vereinbarte Fehlzeiten
	■ Freizeit: 104 Tage (bei 52 Wochen und 5-Tage-Woche)
	■ Feiertage: 8 Tage
	■ Urlaubstage: 26 Tage
+	sonstige Fehlzeiten:
	■ Krankheit: 3,5 Tage
	■ Weiterbildung: 1 Tag
=	Bruttoperpersonalbedarf: 507,5 Tage

Daraus folgt, dass 48 Mitarbeiter nur 72 % ($365 \text{ Tage} / 507,5 \text{ Tage} \cdot 100 \%$) der erforderlichen Gesamtleistung erbringen. Um 100 % der Leistung erbringen zu können, werden demnach 67 (48 Mitarbeiter/72 %) Mitarbeiter benötigt.

Um den Personaleinsatz planen zu können, müssen vorab die Stellen entsprechend ihrer Abhängigkeit vom Auftragsvolumen eingeteilt werden:

- Produktionsunabhängige Stellen: Restaurantmanager, Reinigungskräfte, Chefkoch
- Produktionsbezogene Stellen (stehen in einem bestimmten Verhältnis zum Auftragsvolumen): Oberkellner, Portier
- direkte Produktionsstellen: Küchenmitarbeiter, Zimmermädchen, Kellner, Köche/Beiköche