



**GASTRO  
MANAGEMENT**

*Jens Wetterau / Margit Schade / Ulrich Fladung*

# ***Erfolgsfaktor Qualitäts- management in Küchen***

*Ein praktischer Leitfaden  
zur DIN EN ISO 9001:2000*

Deutscher Fachverlag

---

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>1 Der Qualitätsaspekt und dessen Management in Küchen</b> .....	13
<b>1.1 Ausgewählte Qualitätsbegriffe</b> .....	15
1.1.1 Qualität im allgemeinen Sprachgebrauch .....	15
1.1.2 Qualität nach DIN EN ISO 9000:2000 in Küchen .....	16
<b>1.2 Qualitätsmanagement in Küchen</b> .....	22
<b>2 Normenreihe DIN EN ISO 9000ff.:2000 als qualitätssicherndes Instrument in Küchen</b> ...	25
<b>2.1 Geschichtliche Entwicklung der Normenreihe     DIN EN ISO 9000ff.</b> .....	27
<b>2.2 Aufbau der Normenreihe     DIN EN ISO 9000ff.:2000</b> .....	30
<b>2.3 Grundsätze der DIN EN ISO 9000:2000</b> .....	33
2.3.1 Kundenorientierung .....	33
2.3.2 Führung .....	35
2.3.3 Einbeziehung der Menschen .....	36
2.3.4 Prozessorientierter Ansatz .....	37
2.3.5 Systemorientierter Managementansatz .....	39
2.3.6 Ständige Verbesserung .....	40
2.3.7 Sachlicher Ansatz zur Entscheidungsfindung ....	40
2.3.8 Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen .....	41

<b>3 Best Practices zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2000 in Küchen</b> .....	<b>43</b>
<b>3.1 Qualitätsmanagementsystem</b> .....	<b>45</b>
3.1.1 Allgemeine Anforderung nach DIN EN ISO 9001:2000 .....	45
3.1.2 Einführung und Erhaltung eines Qualitätsmanagementsystems .....	45
3.1.3 Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems .....	50
<b>3.2 Verantwortung der Leitung</b> .....	<b>57</b>
3.2.1 Allgemeine Anforderung nach DIN EN ISO 9001:2000 .....	57
3.2.2 Orientierung am Gast .....	57
3.2.3 Festlegung der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele .....	63
3.2.4 Bestimmung von Verantwortlichkeiten und Befugnissen .....	65
3.2.5 Kommunikation über das Qualitätsmanagementsystem und dessen Wirksamkeit .....	67
3.2.6 Bewertung des Managements .....	69
<b>3.3 Management von Ressourcen</b> .....	<b>71</b>
3.3.1 Allgemeine Anforderung nach DIN EN ISO 9001:2000 .....	71
3.3.2 Management des Personals .....	71
3.3.3 Management der Infrastruktur .....	75
3.3.4 Management der Arbeitsumgebung .....	79
<b>3.4 Speisen- und Getränkeversorgung</b> .....	<b>80</b>
3.4.1 Allgemeine Anforderung nach DIN EN ISO 9001:2000 .....	80
3.4.2 Planung der Speisen- und Getränkeversorgung .	81
3.4.3 Realisierung der Speisen- und Getränkeversorgung .....	86
3.4.4 Überwachung der Speisen- und Getränkeversorgung .....	97

---

<b>3.5 Messung, Analyse und Verbesserung</b> .....	104
3.5.1 Allgemeine Anforderung nach DIN EN ISO 9001:2000 .....	104
3.5.2 Umsetzung von Messprozessen .....	105
3.5.3 Umsetzung von Analyseprozessen .....	112
3.5.4 Umsetzung von Verbesserungsprozessen .....	121
<b>4 Best Practices zur Einführung und Erhaltung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2000 in Küchen</b> .....	127
<b>4.1 Vorbereitung</b> .....	129
4.1.1 Ermittlung von Beweggründen .....	129
4.1.2 Beschaffung von Informationen .....	131
4.1.3 Entscheidung über den Einsatz eines Beraters ..	131
4.1.4 Entscheidung für ein Konzept .....	133
<b>4.2 Planung</b> .....	134
4.2.1 Festlegung der Projektziele .....	135
4.2.2 Entscheidung über den Projektumfang .....	136
4.2.3 Bestimmung von Projektverantwortlichen .....	136
4.2.4 Aufstellung eines Projektverlaufplans .....	137
4.2.5 Durchführung einer „Kick-off-Veranstaltung“ ....	140
<b>4.3 Konzipierung</b> .....	142
4.3.1 Ermittlung betrieblicher Voraussetzungen .....	143
4.3.2 Bestimmung von Anforderungen .....	144
4.3.3 Durchführung eines Soll-Ist-Vergleichs .....	145
4.3.4 Ausarbeitung eines Maßnahmenkatalogs .....	146
4.3.5 Erstellung des Qualitätsmanagementhandbuchs und der Detailanweisungen .....	147
<b>4.4 Umsetzung</b> .....	148
4.4.1 Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems im Lenkungsteam .....	149
4.4.2 Schulung des Personals .....	149

4.4.3 Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems am Arbeitsplatz .....	150
4.4.4 Dokumentation der Umsetzung .....	151
<b>4.5 Überwachung und Erhaltung .....</b>	<b>152</b>
4.5.1 Durchführung interner Audits .....	154
4.5.2 Durchführung des externen Zertifizierungsaudits .....	154
4.5.3 Durchführung jährlicher externer Überwachungsaudits .....	156
4.5.4 Durchführung des externen Rezertifizierungsaudits .....	156
<b>Fazit .....</b>	<b>159</b>
<b>Glossar .....</b>	<b>163</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>205</b>
<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>205</b>
<b>Ausgewählte Adressen und Kontakte .....</b>	<b>207</b>
<b>CD-ROM .....</b>	<b>208</b>
<b>Die Autoren .....</b>	<b>211</b>

# 1.1 Ausgewählte Qualitätsbegriffe

## 1.1.1 Qualität im allgemeinen Sprachgebrauch

Für den Begriff „Qualität“ gibt es keine eindeutige und allgemein gültige Definition. Einigkeit herrscht ausschließlich über die semantische Herkunft. Qualität stammt vom lateinischen „qualis“ ab. Dies bedeutet übersetzt Eigenschaft, Beschaffenheit oder Verhältnis eines Gutes.

Ursprung des Qualitätsbegriffs

Im ersten Augenblick erscheint es unlogisch, dass keine allgemein akzeptierte Qualitätsdefinition vorliegt. Jede Person hat in Bezug auf ein bestimmtes Produkt (z. B. Automobil) oder in Bezug auf eine bestimmte Dienstleistung (z. B. Taxifahrt) eine konkrete Qualitätsvorstellung und kann ein Qualitätsurteil abgeben. Zur Bildung eines Qualitätsurteils über ein Automobil sind beispielsweise Anforderungen an den Kaufpreis, den Kraftstoffverbrauch, die PS-Zahl oder die Ausstattungsmerkmale von Bedeutung.

Hinsichtlich der Beförderung in einem Taxi sind für die Beurteilung der Qualität zum Beispiel Anforderungen an den Fahrpreis, die Fahrdauer, die Freundlichkeit des Fahrers oder das optische Erscheinungsbild des Fahrzeugs ausschlaggebend. Qualitätsurteile erfolgen immer in Abhängigkeit davon, inwiefern individuelle Anforderungen erfüllt werden. Mit steigendem Erfüllungsgrad steigt auch die Wertschätzung der Qualität.

Vorstellungen von Qualität

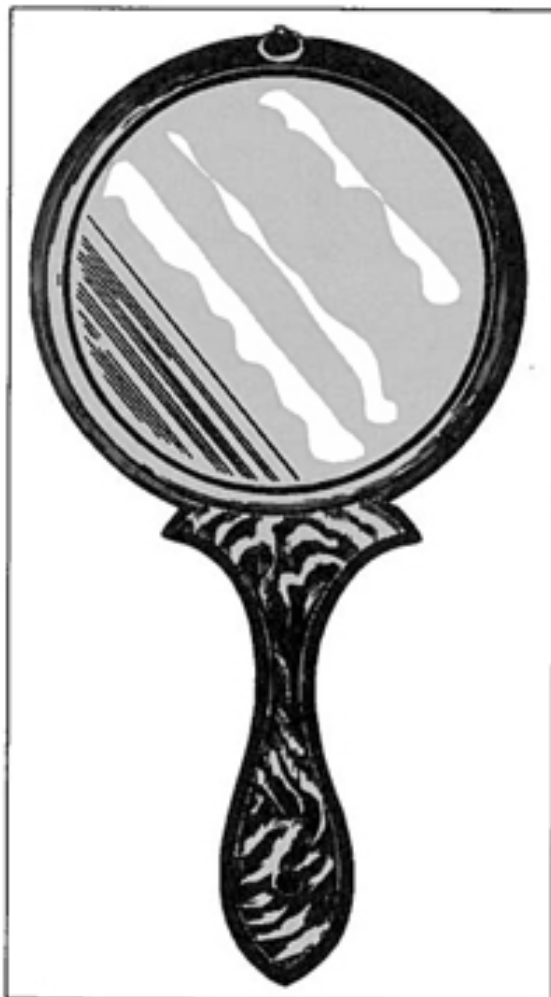


Abbildung 1: Qualität als Spiegelbild der Erfüllung subjektiver Anforderungen

**Qualität als relative Größe**

Die Schwierigkeit liegt darin begründet, dass Qualität subjektiv empfunden wird. In der Art und Weise, wie sich Anforderungen an ein Produkt oder an eine Dienstleistung voneinander unterscheiden können, variieren auch die Qualitätsbeurteilungen. Es kann somit keine übergreifende Definition von Qualität geben, da Qualität keine absolute, sondern eine relative Größe ist.

**Abgrenzung des Qualitätsbegriffs**

Eine präzise Klärung und Abgrenzung des Wortes Qualität ist aber dringend erforderlich, da es zentraler Bestandteil einer Vielzahl von Begriffen (z. B. Qualitätsmanagement, Qualitätsmanagementsystem) ist. Ohne eine exakte Begriffsbestimmung ist weder ein Verständnis für Qualität noch für übrige Fachbegriffe möglich. Eine festgelegte Fachsprache ist aber Voraussetzung für eine zielgerichtete Qualitäts- und Qualitätsmanagementdiskussion.

### **1.1.2 Qualität nach DIN EN ISO 9000:2000 in Küchen**

In diesem Buch wird der Qualitätsbegriff nach DIN EN ISO 9000:2000 verwendet.

**Qualität ist demnach:**

*„Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.“*

**Spezifizierung von Qualität nach DIN EN ISO 9000:2000**

Die Verwendung dieses Fachbegriffs ist sinnvoll, da spezifische Eigenschaften von Qualität anschaulich dargestellt werden. Es wird ersichtlich, dass sich Qualität aus Merkmalen zusammensetzt und festgelegte Anforderungen zu erfüllen sind. Qualität zeichnet sich dadurch aus, dass definierte Anforderungen durch geeignete inhärente Merkmale in einem bestimmten Erfüllungsgrad zu erbringen sind. Die Schlüsselbegriffe der Qualitätsdefinition nach DIN EN ISO 9000:2000 sind Anforderungen, inhärente Merkmale und der Erfüllungsgrad von Anforderungen.

Anforderungen sind festgelegte Erfordernisse und/oder Erwartungen. Erfordernisse sind Anforderungen, deren Erfüllung eine ver-

pflichtende Bedingung darstellt. Es handelt sich vor allem um politisch-rechtliche Reglementierungen. Für Küchen äußert sich dies im Besonderen in neu konzipierten bzw. veränderten Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien des Lebensmittelrechts, der Lebensmittelhygiene sowie des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit (siehe hierzu Abschnitt 3.2.2).

**Erfordernisse an  
Küchen**

Erwartungen sind Anforderungen, deren Erfüllung nicht zwingend erforderlich, aber üblicherweise vorausgesetzt ist. Dies sind für Küchen in erster Linie Erwartungen an Gäste, Führungskräfte und Mitarbeiter. Des Weiteren sind Erwartungen möglicher Träger und Verbände oder der allgemeinen Öffentlichkeit zu berücksichtigen. Eine ernährungswissenschaftlich fundierte Ausrichtung und Umsetzung der Speisen- und Getränkeversorgung wird in Einrichtungen mit Versorgungsauftrag (z. B. Krankenhäuser, Schulen, Sanatorien, Pflegeheime) vorausgesetzt. Grundlegende Empfehlungen für die Nährstoff- und Energiezufuhr bilden die DACH-Referenzwerte.

**Erwartungen an  
Küchen**

Anforderungen, die an Gäste gestellt werden, beziehen sich auf die Mitwirkung an der Speisen- und Getränkeversorgung sowie auf die Inanspruchnahme der Speisen- und Getränkeversorgung. Vom Personal (sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter) wird gefordert, dass dieses für den jeweiligen Arbeitsplatz über die notwendigen fachlichen und sozialen Kompetenzen verfügt und diese im betrieblichen Alltag anwendet und umsetzt.

**Anforderungen an  
Gäste und  
Personal**

Küchen können sowohl eigenständige Betriebe darstellen als auch Teil eines übergeordneten Betriebs sein. Eigenständig organisierte Küchen (z. B. Cateringbetriebe) sind in der Regel in privat-kommerzieller Trägerschaft. Küchen, die Teil eines übergeordneten Betriebs (z. B. Krankenhausküche, Mensa eines Studentenwerks) sind, werden zumeist von privat-nichtkommerziellen Trägern (z. B. Wohlfahrtsverbände) oder öffentlichen Trägern (Bund, Land, Kommune, Stadt) betrieben. Öffentliche und privat-nichtkommerzielle Träger sind auf Kosten- und Bedarfsdeckung ausgerichtet. Privat-kommerzielle Träger streben in erster Linie nach Einkommens- und Gewinnerzielung. Die von den Trägern definierten Anforderungen leiten sich aus dem Oberziel ab oder beruhen auf spezifischen Einstellungen (z. B. Welt-

**Anforderungen  
von Trägern und  
Verbänden**

anschauungen). Schließen sich mehrere Küchen bzw. deren übergeordnete Trägerbetriebe (z. B. Krankenhäuser, Altenheime, Studentenwerke) zusammen, handelt es sich um Verbünde. Ihre Anforderungen sind durch eine gemeinschaftlich strategische Ausrichtung und die damit verbundenen Effekte gekennzeichnet.

**Anforderungen der allgemeinen Öffentlichkeit**

Die Anforderungen der allgemeinen Öffentlichkeit können sehr unterschiedlich sein. Eine eingehende Charakterisierung dieser Anforderungen würde zu weit führen. Wesentliche Anforderungen sind sozial und ökologisch geprägte Anforderungen (siehe hierzu Abschnitt 3.2.2).

**Merkmale von Qualität**

Merkmale sind kennzeichnende Eigenschaften von Einheiten. Sie können inhärent oder zugeordnet sein. Inhärent bedeutet im Gegensatz zu zugeordnet einer Einheit innewohnend. Die Qualität einer Einheit besteht im Regelfall aus einer Vielzahl von Merkmalen. Es ist zu klären, welche spezifischen Merkmale relevant sind. Für die Bestimmung relevanter Qualitätsmerkmale sind die definierten Anforderungen (Erfordernisse und Erwartungen) entscheidend. Aus diesem Grund werden im Folgenden wesentliche Qualitätsmerkmale und Qualitätsanforderungen für die oben genannten Personen(-gruppen) und Institutionen aufgeführt:

### 2.3.6 Ständige Verbesserung

#### Begriff der ständigen Verbesserung

Unter dem Prinzip der ständigen Verbesserung wird hier eine festgelegte Methode des Strebens nach fortwährender Verbesserung eines Qualitätsmanagementsystems verstanden. Ziel ist, die Fertigkeit zu erhöhen, gestellte Anforderungen zu erfüllen. Wegen sich stetig ändernder Erfordernisse und Erwartungen (z. B. steigendes Qualitätsbewusstsein der Kunden, Wettbewerbsdruck, technischer Fortschritt) werden Betriebe zur ständigen Verbesserung ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen und der dazu erforderlichen Prozesse angespornt. Qualitätsmanagementsysteme können den Rahmen für ständige Verbesserungen bieten, damit die Wahrscheinlichkeit zunimmt, dass die Zufriedenheit der Kunden erhöht wird. Dies erzeugt Sicherheit und Vertrauen, dass der Betrieb fähig ist, Anforderungen gerecht zu werden und entsprechende Produkte/Dienstleistungen bereitzustellen.

#### Prinzip der ständigen Verbesserung

Ständige Verbesserung lässt sich kennzeichnen als Prozess des Festlegens von Zielen und des Findens von Verbesserungsmöglichkeiten. Es ist sinnvoll, gesteckte Ziele fortlaufend weiterzuentwickeln. Ziele sind nicht nur einmalig und endgültig festzulegen, sondern einem fortwährenden Veränderungsprozess zu unterwerfen. Ein Ziel kann dabei ohne die zugehörigen Maßnahmen zur Zielerreichung nicht umgesetzt werden. Es ist daher unumgänglich, wesentliche Maßnahmen zur Zielerreichung zu identifizieren und zu realisieren. Die Zielerreichung muss laufend und/oder in periodischen Abständen beurteilt werden. Hierzu werden die mit dem Ziel verbundenen Intentionen und die tatsächliche Ausprägung des Zieles gegenübergestellt. Hinsichtlich der Ziele ist über Prioritäten zu entscheiden, d.h., die unterschiedlichen Ziele sind in eine Rangfolge nach ihrer Bedeutsamkeit zu bringen.

### 2.3.7 Sachlicher Ansatz zur Entscheidungsfindung

Sachliche Entscheidungen beruhen auf einer Analyse von Daten und Informationen. Daten sind zum Zweck der Verarbeitung zusammengefasste Zeichen (Buchstaben, Zahlen, Sonderzeichen), die aufgrund

bekannter Regeln und Abmachungen Informationen darstellen. Informationen sind Daten mit Bedeutung. Sie bestehen aus strukturierten und in einen definierten Kontext eingebetteten Daten. Information wird zu Wissen, wenn sie zur Kenntnis genommen und geistig verarbeitet wird. Umgekehrt entsteht Information, wenn Menschen ihr Wissen dokumentieren. Das Zusammenspiel von Daten und Information kann durch Datenbanken und Informationsmanagementsysteme gestaltet werden. Die wechselseitige Umwandlung von Wissen und Information ist Gegenstand des Wissensmanagements.

Entscheidungsfindung durch Daten- und Informationsanalysen

### 2.3.8 Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

Lieferanten sind Personen oder Organisationen, die Produkte und/oder Dienstleistungen für Kunden bereitstellen. Ein Kunde und sein Lieferant bzw. seine Lieferanten sind voneinander abhängig. Der Kunde ist darauf angewiesen, dass der Lieferant Produkte bzw. Dienstleistungen anbietet. Der Lieferant ist abhängig davon, dass der Kunde die von ihm angebotenen Produkte bzw. Leistungen nachfragt.

Kunden-/Lieferantenverhältnis

Kunden verfolgen das Ziel, den besten Lieferanten zu identifizieren und eine enge Mitarbeit mit ihm einzugehen, da dieser die Qualität der Produkte und Dienstleistungen im eigenen Betrieb maßgeblich beeinflusst. Wichtig sind Beratung, Betreuung, Einhaltung von Lieferzeiten, Preisverhalten, Zusammenarbeit in der Entwicklungsphase, Reklamationsbearbeitung oder die Reaktion bei Spezialaufträgen. Lieferanten streben danach, die von ihnen angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen zum bestmöglichen Preis bei definierter Qualität abzugeben. Die Erfüllung der jeweils definierten Ziele erhöht die Wertschöpfungsfähigkeit beider Seiten. Es entstehen Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen.

Kunden- und Lieferantenziele

Der Wettbewerb zwischen Küchen hat sich deutlich verschärft. Verantwortlich dafür sind im Besonderen gestiegene Anforderungen an die Qualität und die Finanzierbarkeit der angebotenen Leistungen. In diesem schwierigen Umfeld sind Qualitätssicherung und Kostensenkung die entscheidenden Faktoren, um am Markt bestehen zu können. Die Ausgestaltung, Einführung und Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems ist dabei das entscheidende Instrument, Qualität zu sichern und Kosten zu senken.

Mit dem Buch **Erfolgsfaktor Qualitätsmanagement in Küchen** zeigen die Autoren Führungskräften und Mitarbeitern der Individual-, Gemeinschafts- und Systemgastronomie konkrete Handlungsmöglichkeiten aus der Praxis auf, wie ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001:2000 in Küchen optimal umgesetzt werden kann. Das Buch sowie eine beiliegende CD-ROM dienen als Leitfaden, Qualitätsmanagement systematisch und erfolgreich zu betreiben, um die Wettbewerbsfähigkeit und damit den Fortbestand einer Küche langfristig zu sichern.



**Jens Wetterau** (Dipl. oec. troph.) sammelte berufliche Erfahrungen als Berater in der Qualitätssicherung von Krankenhäusern und kunststoffverarbeitenden Betrieben. Seit 2003 ist er Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Management personaler Versorgungsbetriebe an der Justus-Liebig-Universität, Gießen. Darüber hinaus ist er als Fachreferent für Qualitätsmanagement und Zertifizierung von QM-Systemen tätig.



**Margit Schade** arbeitet seit 1989 am Klinikum der Philipps-Universität in Marburg, heute als Diätküchenleiterin und ständige Vertretung des Küchenleiters. Des Weiteren ist sie in den Aufbau und die Erhaltung des QM-Systems der Küche involviert. Innerhalb des Klinikums wird sie zudem als Auditorin eingesetzt. Margit Schade ist Fachreferentin bei zahlreichen Institutionen zum Thema Diätetik und QM.



**Ulrich Fladung** ist gelernter Küchenmeister mit langjähriger praktischer Erfahrung aus der Gastronomie, Hotellerie und Gemeinschaftsverpflegung. Seit 1999 führt er sein eigenes Unternehmen im Bereich des Verpflegungsmanagements. Ulrich Fladung ist Mitglied in mehreren Verbänden und als Fachreferent auf Symposien, Messen und Seminaren der Branche bekannt. Er gilt als Profi auf dem Gebiet des wirtschaftlichen und sozialen Verpflegungs- und Dienstleistungssektors.



ISBN 3-87150-962-0

Die Wirtschaftszeitung für Großverpflegung  
**gv-praxis**

**food  
service**  
Wirtschaftszeitung für professionelle Gastronomie

[www.dfv-fachbuch.de](http://www.dfv-fachbuch.de)