

**Leuphana Universität Lüneburg**

**Institut für Analytische Unternehmensführung**

**Bachelorarbeit im Studiengang Betriebswirtschaftslehre**

**Die Balanced Scorecard in der gesundheitsfördernden Betriebsverpflegung - Gestaltungsvorschlag am Beispiel DGE-zertifizierter Betriebsverpflegung**

Erstprüfer:	Prof. Dr. Norbert Sturm
Zweitprüfer:	Dr. phil. Wolf-Reinhard Kemper
Von:	Marco Oehr
Matrikelnummer:	3015038
E-Mail:	m.oehr@gmx.de
Major:	BWL
Minor:	Wirtschaftsrecht
Datum:	16.03.2015

## Kurzfassung

Viele Betriebsgastronomien in Deutschland sehen sich vor die Herausforderung steigender Gästeansprüche, zunehmenden Kostendrucks und oftmals auch konkurrierender Speisenanbieter gestellt. Hinzu kommt in vielen Betrieben die Forderung der Gäste oder des Managements nach einem Angebot gesundheitsfördernder Speisen und Getränke. Dieses kann z. B. durch die Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. zertifiziert werden. Die innerbetriebliche Umsetzung und Kommunikation des erweiterten, gesundheitsfördernden Speisenangebotes muss indes gesteuert werden. Hierfür bietet sich die Erstellung einer Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton an. Diese berücksichtigt neben finanzorientierten Kennzahlen auch ausdrücklich qualitative Ziele und stellt deren wechselseitige Einflüsse in Ursache-Wirkungsketten dar.

Die vorliegende Bachelorarbeit spezifiziert eine Balanced Scorecard auf die Anforderungen einer Betriebsgastronomie, die ein DGE-zertifiziertes Speisenangebot etablieren möchte. Zu diesem Zweck werden für die vier Perspektiven einer Balanced Scorecard strategische Ziele vorgeschlagen und deren Ursache-Wirkungs-Beziehungen grafisch in einer Strategy Map dargestellt. Die ebenfalls durchgeführte empirische Untersuchung DGE-zertifizierter Betriebe zeigt, dass durch die Einführung eines gesundheitsfördernden Speisenangebotes die Mitarbeiterzufriedenheit und -gesundheit positiv beeinflusst werden kann. Zudem ist eine Steigerung des Umsatzes durch die Gewinnung neuer Gäste und den Zusatzverkauf komplementärer Produkte möglich.

## Abstract

Many corporate catering companies in Germany are currently facing the challenge of growing guest demands, increasing cost pressure and often also rival food suppliers. Many companies are also having to deal with guests and management teams demanding a range of health-promoting food and drink, which can be certified by associations such as the German Nutrition Society ("*Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V.*" - DGE). Nevertheless, the implementation and communication of an extended range of health-promoting food within companies needs to be managed properly. One way of doing so is to create a balanced scorecard as proposed by Kaplan and Norton, which factors in both financially-oriented key data and explicitly qualitative objectives and presents their mutual influences in cause-effect chains.

This bachelor's thesis provides a detailed description of a balanced scorecard that meets the requirements of a corporate catering company that wants to establish a DGE-certified range of food. To this end, it proposes strategic objectives for the four perspectives of a balanced scorecard and provides a graphical representation of their cause-effect relations in a strategy map. The empirical study of DGE-certified companies that was also conducted shows that the introduction of a range of health-promoting food can have a positive influence on employee satisfaction and health. The study also reveals that such a range may enable companies to increase sales by attracting new guests and additionally selling complementary products.

## Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung.....	II
Abstract .....	III
Inhaltsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
1 Einleitung .....	1
2 Strategisches Management mit der Balanced Scorecard.....	3
2.1 Entwicklung des strategischen Managements .....	3
2.2 Die Grundidee des Managementsystems nach Kaplan und Norton .....	4
2.3 Die Balanced Scorecard.....	5
2.4 Perspektiven der Balanced Scorecard.....	6
2.4.1 Die Finanzperspektive.....	6
2.4.2 Die Kundenperspektive .....	6
2.4.3 Die interne Prozessperspektive .....	7
2.4.4 Die Mitarbeiterperspektive.....	8
2.5 Die Strategy Map.....	9
2.6 Kritische Würdigung des Managementsystems nach Kaplan & Norton.....	9
3 Die Betriebsverpflegung .....	11
3.1 Abgrenzung .....	11
3.2 Betriebsverpflegung in Deutschland .....	11
3.2.1 Entstehung.....	11
3.2.2 Entwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg.....	12
3.2.3 Aktuelle Situation und Trends.....	13
3.3 Betriebsverpflegung im Kontext der Gesundheitsförderung.....	14
3.3.1 Betriebliche Gesundheitsförderung.....	14
3.3.2 Unternehmerischer Nutzen gesundheitsfördernder Betriebsverpflegung .....	14
3.3.3 Zertifizierung gesundheitsfördernder Betriebsverpflegung .....	15

3.4	Steuerung gesundheitsfördernder Betriebsverpflegung.....	16
3.4.1	Steuerung und Kennzahlen betrieblicher Gesundheitsförderung.....	16
3.4.2	Steuerung der Betriebsverpflegung.....	17
4	Umfrage innerhalb der Job&Fit-zertifizierten Betriebsgastronomie .....	18
4.1	Auswertung der Umfrage .....	18
4.1.1	Gästezahl und Angebot der teilnehmenden Betriebe .....	18
4.1.2	Ziele bei der Einführung des DGE-zertifizierten Gesamtangebotes .....	20
4.1.3	Auswirkungen des zertifizierten Gesamtangebotes auf die Mitarbeitergesundheit und -zufriedenheit .....	20
4.1.4	Ansehen der DGE-zertifizierten Menülinie .....	22
4.1.5	Auswirkungen des DGE-zertifizierten Angebotes auf den Wareneinsatz .....	23
4.1.6	Auswirkungen des DGE-zertifizierten Speisenangebotes auf den Umsatz.....	23
4.1.7	Steuerung der Betriebsverpflegung.....	26
4.2	Ergebnis der Umfrage.....	26
5	Vorschlag einer Balanced Scorecard für die gesundheitsfördernde Betriebsverpflegung	27
5.1	Entwicklung strategischer Ziele und der Strategy Map.....	28
5.2	Auswahl der Perspektiven für die gesundheitsfördernde Betriebsverpflegung.....	28
5.3	Ursache-Wirkungs-Ketten der strategischen Ziele .....	29
5.4	Strategische Ziele der Erfolgsperspektive .....	30
5.4.1	Beitrag zur BGF durch gesundheitsfördernde Speisen .....	30
5.4.2	Senkung des Wareneinsatzes für Job&Fit-Mittagessen .....	31
5.4.3	Erhöhung des Gewinnaufschlages für Job&Fit-Mittagessen .....	32
5.4.4	Erhöhung des Umsatzes durch ein attraktives Gesamtangebot.....	33
5.5	Strategische Ziele der Kundenperspektive .....	34
5.5.1	Begeisterung der Gäste.....	35
5.5.2	Stark gesundheitsfördernd wirkendes Speisenangebot .....	36
5.5.3	Servicebereitschaft der Betriebsverpflegung .....	37
5.6	Strategische Ziele der Prozessperspektive.....	38

5.6.1	Image des Job&Fit-Speisenangebotes.....	39
5.6.2	Standardisierung der Speisenproduktion.....	40
5.6.3	Hohe Produktqualität durch ein Qualitätsmanagementsystem.....	41
5.7	Strategische Ziele der Mitarbeiterperspektive .....	42
5.7.1	Motivation durch professionelles Beziehungsmanagement.....	43
5.7.2	Schulungen zum Job&Fit-Gesamtangebot.....	44
5.7.3	Auswertung der Verkaufszahlen des Job&Fit-Gesamtangebotes .....	45
5.8	Grafische Darstellung der strategischen Ziele .....	46
5.9	Festlegung von Zielwerten für die Messgrößen .....	48
6	Resümee .....	48
	Literaturverzeichnis.....	VIII
	Anhang .....	XII

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zeitstrahl der Entwicklung des strategischen Managements. ....	4
Abbildung 2: Angebotene Mahlzeiten .....	19
Abbildung 3: Anteil des zertifizierten Speisenangebotes in der Mittagsverpflegung.....	19
Abbildung 4: Ziele des zertifizierten Gesamtangebotes .....	20
Abbildung 5: Auswirkung des DGE-Zertifizierten Gesamtangebotes auf die Mitarbeitergesundheit.....	21
Abbildung 6: DGE-Zertifiziertes Gesamtangebot als Beitrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung .....	21
Abbildung 7: Auswirkung des DGE-Zertifizierten Gesamtangebotes auf die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit.....	22
Abbildung 8: Auswirkung des DGE-Zertifizierten Gesamtangebotes auf Mitarbeiterzufriedenheit mit der Betriebsgastronomie .....	22
Abbildung 9: Einschätzung des Ansehens des DGE-Zertifizierten Speisenangebotes.....	23
Abbildung 10: Umsatzentwicklung durch Einführung des DGE-Zertifizierten Speisenangebotes .....	24
Abbildung 11: Akquirierungspotenzial der DGE-Zertifizierten Menülinie.....	25
Abbildung 12: Auswirkungen der DGE-Zertifizierten Menülinie auf den Verkauf zusätzlicher Produkte .....	25
Abbildung 13: Steuerung und Kennzahlen der Betriebsverpflegung.....	26

## Abkürzungsverzeichnis

BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
DGE	Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V.
WHO	Weltgesundheitsorganisation (World Health Organization)

## 1 Einleitung

In der Geschichte der Menschheit war die Versorgung der Menschen mit Essen starken qualitativen und quantitativen Schwankungen unterworfen. Bis ins Industriezeitalter sowie in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg galt in Europa die Devise „Hauptsache satt“. Aktuell legen die Menschen im europäischen Kulturkreis das Augenmerk bei den Mahlzeiten verstärkt auf Wohlgeschmack, Gesundheitswert, Preis und ökologische Aspekte.<sup>1</sup> Dieser Trend trifft gleichermaßen auf die Eigenversorgung innerhalb der Wohnung wie auch auf den Außer-Haus-Verzehr zu. Die Betriebsgastronomie, als Teilbereich des Außer-Haus-Verzehrs, greift diese Entwicklung zunehmend auf und versucht damit den tendenziell stagnierenden Gäste- und Umsatzzahlen entgegenzuwirken. Sie setzt Konzepte zum Klimaschutz, zur Nachhaltigkeit wie auch zur Gesundheit um und versucht einen positiven Einfluss auf die Ernährungsgewohnheiten der Gäste auszuüben. Entscheidend für die Betriebsgastronomie ist dabei die Möglichkeit, den Mehrwert des Angebotes aktiv an die Gäste, das Gesamtunternehmen und die Unternehmensumwelt zu kommunizieren.<sup>2</sup> Die Unternehmen in Deutschland, die ihren Mitarbeitern eine innerbetriebliche Speiserversorgung in einem Betriebsrestaurant anbieten, verfolgen mit dieser sozialpolitischen Entscheidung oftmals konkrete Ziele. „Diese gehen häufig über das bloße Sattmachen hinaus und sind weiterführend auf das Angebot eines qualitativ hochwertigen, gesundheitlichen und ökologisch verträglichen Essens orientiert.“<sup>3</sup>

Unterstützung bei der Umsetzung eines gesundheitsfördernden Verpflegungskonzeptes bietet die Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE) mit dem „DGE-Qualitätsstandard für die Betriebsverpflegung“. Teilnehmenden Betriebsgastronomien wird nach einer externen Überprüfung ein Zertifikat verliehen und die Nutzung des Job&Fit-Logos gestattet. Diese Möglichkeit zum Nachweis eines gesundheitsfördernden (Mindest-)Angebotes nutzten bis Ende 2014 bereits 193 Betriebsstätten in Deutschland.

Während die Einhaltung der Richtlinien des DGE-Qualitätsstandards durch externe Audits bestätigt wird, bleibt offen, wie ein Betriebsverpflegungsbereich die optimale Einführung eines gesundheitsfördernden Angebotes intern steuern kann. Hier stellt die Einführung einer Balanced Scorecard eine mögliche Lösung dar. Durch die Einnahme verschiedener Perspektiven auf die Betriebsverpflegung können, neben rein finanzorientierten Steuerungsgrößen, auch Ziele bezüglich der Qualität sowie gesundheitsfördernder und ökologischer Auswirkun-

---

<sup>1</sup> Vgl. Ploeger, Hirschfelder, Schönberger (2011), S. 15.

<sup>2</sup> Vgl. Rückert-John, John, Niessen (2011), S. 45 f.

<sup>3</sup> Ebd., S. 47.

gen aufgenommen werden. Dies ermöglicht es dem Management der Betriebsverpflegung wie auch dem des Gesamtunternehmens, die konkreten Anforderungen und Ziele zu definieren, zu kommunizieren und deren Erreichung zu kontrollieren. Vor diesem Hintergrund wird im Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit der Aufbau einer Balanced Scorecard für eine Betriebsgastronomie untersucht, die ein DGE-zertifiziertes Speisenangebot neu einführt.

Im ersten Schritt wird dafür die Balanced Scorecard in ihren Grundzügen dargestellt und in die Entwicklung des strategischen Managements eingeordnet. In Kapitel 3 wird die Betriebsverpflegung betrachtet, im historischen Kontext beleuchtet und ihre Anforderungen an ein Steuerungssystem beschrieben. Dafür erfolgt neben der Bearbeitung einschlägiger Literatur auch die Durchführung und Auswertung einer Umfrage unter aktuell DGE-zertifizierten Betriebsgastronomien. Im Anschluss werden im fünften Kapitel mögliche strategische Ziele zum Aufbau einer Balanced Scorecard in der gesundheitsfördernden Betriebsverpflegung vorgestellt und erläutert.

Als Primärliteratur für die Ausarbeitung zur Balanced Scorecard dienen die Werke von Kaplan und Norton *Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen* (1997) sowie *Strategy Maps – Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg* (2004). Aus der umfangreichen Sekundärliteratur ist besonders Friedags und Schmidts Buch *Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem* (2002) sowie *Balanced Scorecard umsetzen* (2007) von Horváth & Partners hervorzuheben. Für die Themenbereiche der gesundheitsfördernden Betriebsverpflegung werden u. a. Bober mit *Marketing-Management in der Gemeinschaftsgastronomie* (2001), ein Aufsatz von Möller, Köper, Braun u. a. über die *Strategische Steuerung der betrieblichen Gesundheitsförderung mit Strategy Maps* (2008) sowie der *DGE-Qualitätsstandard für die Betriebsverpflegung* (2014) der DGE herangezogen.

Im Folgenden werden die Termini Kantine, Betriebsverpflegung und Betriebsgastronomie synonym verwendet und als weisungsempfangende Abteilung eines Gesamtunternehmens verstanden. Ebenso gelten die Begriffe DGE-zertifiziert, Job&Fit und gesundheitsfördernd als Synonyme. Für eine bessere Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

## 2 Strategisches Management mit der Balanced Scorecard

### 2.1 Entwicklung des strategischen Managements

Die Führung von Unternehmen ist seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges von einem Wandel von der kurzfristigen hin zur strategischen<sup>4</sup>, langfristigen Planung geprägt. Dieser Wandel vollzog sich in vier aufeinander aufbauenden Phasen.<sup>5</sup>

Bis in die 1950er Jahre reichte eine engpassorientierte Unternehmenssteuerung auf Basis kurzfristiger operativer Pläne aus. Der Wandel der Absatzmärkte von Verkäufer- hin zu Käufermärkten sowie der steigende Bedarf an Beurteilungssystemen für langfristige Investitionen bewirkten jedoch zu Beginn der 1960er Jahre den Eintritt in die Phase der Langfristplanung. Dafür wurden die vorhandenen unternehmensinternen Budgets in die Zukunft weitergeschrieben. Anfang der 1970er Jahre vollzog sich ein sprunghafter Übergang von der Langfrist- zur strategischen Planung. Die Unternehmen versuchten, die zunehmend dynamischere Umwelt zu analysieren und dieser mit Risikostreuung und -minimierung zu begegnen. In dieser Zeit wurden u. a. das Konzept der strategischen Unternehmensführung mit einer klar abgegrenzten Marktposition (market-based-view) sowie die systematische Auswertung der Unternehmensstärken und -schwächen (resource-based-view) zur Ableitung möglicher Erfolgspotenziale entwickelt. In den frühen 1980er Jahren nahmen die Strukturbrüche und Diskontinuitäten in der Unternehmensumwelt weiter zu. Die Führung von Unternehmen entwickelte sich zum strategischen Management weiter, wobei der kontinuierliche Wandel als Grundlage des unternehmerischen Handelns angenommen wurde. Erfolgreiche Unternehmen kennzeichneten sich nunmehr durch die Entwicklung einer hohen Anpassungs- und Innovationsfähigkeit. Umfassende Planungen sahen vor, die Unternehmensstrukturen an die äußeren Herausforderungen anzupassen, wurden häufig allerdings lediglich unzureichend umgesetzt. Insbesondere die Ableitung konkreter Ziele wie auch deren Kommunikation in Richtung nachgeordneter Führungsebenen misslang, wofür sich der Begriff der Strategieimplementierungslücke (implementation gap) etablierte. Simultan entwickelte sich in dieser Zeit die Vorgabe einer risiko- adäquaten Verzinsung des Unternehmenskapitals. Dies mündete in der wertorientierten Un-

---

<sup>4</sup> Siehe hierzu u. a. Gälweiler (2005), S. 66 f.: Betriebliche Strategien definiert Gälweiler, in Anlehnung an das verwandte Denkmuster des militärischen Strategiebegriffs nach Clausewitz, wie folgt: „[...] sein Denken, Entscheiden und Handeln an den übergeordneten oder obersten Zielen oder Zielvoraussetzungen zu orientieren und sich dabei nicht durch vordergründige Dringlichkeiten, d.h. Augenblicksvorteile und -nachteile, ablenken zu lassen.“ Siehe hierzu auch Greiner (2004), S. 32. Greiner definiert betriebliche Strategien als das „beabsichtigte oder sich ergebende, über einen längeren Zeitraum konsistente Verhaltensmuster einer Organisation, mit welchem sie sich von ihren Wettbewerbern abgrenzt oder abgrenzen will, um ihre grundlegenden Ziele zu erreichen“.

<sup>5</sup> Vgl. Engel (2006), S. 93.

ternehmensführung (value-based-view) mit dem Ziel der systematischen Steigerung des Unternehmenswertes. Das mit der Zielsetzung der Erschließung und Kultivierung von Erfolgspotenzialen versehene strategische Management verknüpft die aus der Phase der strategischen Planung herrührende Produkt-Markt-Strategie (market-based-view) und Ressourcenstrategie (resource-based-view) miteinander. In diesem Rahmen rücken in der Unternehmenssteuerung qualitative Ziele zunehmend in den Fokus, und aus Theorie und Praxis gehen ganzheitliche Messverfahren für nicht-monetäre Kennzahlen hervor.<sup>6</sup> „Diese unter dem Terminus ‚**Performance Measurement**‘ zusammengefassten Konzepte bildeten letztlich auch die Grundlage für die Entwicklung der Balanced Scorecard.“<sup>7</sup>

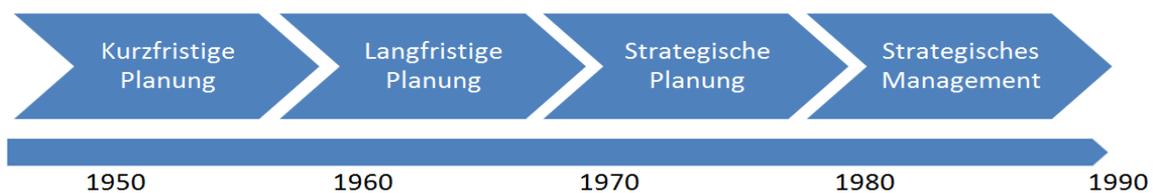


Abbildung 1: Zeitstrahl der Entwicklung des strategischen Managements.<sup>8</sup>

## 2.2 Die Grundidee des Managementsystems nach Kaplan und Norton

1992 veröffentlichten Robert S. Kaplan und David P. Norton ihre Forschungsergebnisse hinsichtlich neuer Möglichkeiten der Performancemessung. Diese erweiterten die etablierten, finanzorientierten Messgrößen des Unternehmenserfolges durch nicht-monetäre Messgrößen. Dafür bilden die zusätzlichen Kennzahlen die Werttreiber und Vorlaufindikatoren der finanzwirtschaftlichen Kennzahlen ab.<sup>9</sup> Denn wenn Unternehmen Strategien formulieren und implementieren, reicht eine vergangenheitsorientierte Kontrolle durch rein finanzielle Kennzahlen nicht aus. Das ganzheitliche Konzept der Balanced Scorecard schließt diese entstehende Lücke durch den Einbezug qualitativer Messungen.<sup>10</sup> „Weg von dem historischen, kurzfristigen Fokus auf Kostensenkungen und Preiswettbewerb und hin zu der Generierung von Wachstumsmöglichkeiten durch das Angebot kundenorientierter, wertschöpfender Produkte und Dienstleistungen.“<sup>11</sup> Die konkreten Ziele leiten sich dabei aus der individuellen Unternehmensstrategie ab und werden für vier Perspektiven formuliert: die finanzielle Perspektive,

<sup>6</sup> Vgl. Engel (2006), S. 99 ff.

<sup>7</sup> Ebd., S. 102. Hervorhebung im Original.

<sup>8</sup> Eigene Darstellung nach ebd., S. 94.

<sup>9</sup> Vgl. Kaplan, Norton (2004), S. IX.

<sup>10</sup> Vgl. Matzler, Müller, Mooradian (2011), S. 147.

<sup>11</sup> Kaplan, Norton (1997), S. VIII.

die Kundenperspektive, die Perspektive auf die internen Geschäftsprozesse sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive<sup>12</sup> (im Folgenden auch Mitarbeiterperspektive genannt).

In einem weiteren Schritt verfeinerten Kaplan und Norton die Übersetzung einer individuellen Unternehmensstrategie in spezifische – innerhalb der Balanced Scorecard messbare – Ziele und deren Darstellung. Die einzelnen Kennzahlen sind dabei durch Ursache-Wirkungs-Ketten über die verschiedenen Dimensionen der Balanced Scorecard hinweg miteinander verbunden und werden in sogenannten Strategy Maps dargestellt.<sup>13</sup> Der besondere Wert des Managementsystems mit der Balanced Scorecard liegt somit nicht in der ausschließlichen Messung verschiedenartiger Kennzahlen, sondern in der Definition und Abbildung betrieblicher Wertschöpfungsketten und ihrer zu messenden Leistungstreiber. Dafür werden bei der Implementierung einer Balanced Scorecard die Ursache-Wirkungs-Ketten zur Zielerreichung definiert und überwacht, so dass bei Abweichungen gegengesteuert werden kann.<sup>14</sup> Dies wird im folgenden Abschnitt dargestellt.

### 2.3 Die Balanced Scorecard

Ziel der Entwicklung einer Balanced Scorecard ist ausdrücklich nicht die Entwicklung von Unternehmensstrategien, sondern deren transparente Umsetzung und Kommunikation.<sup>15</sup> Die Gesamtunternehmensstrategie bzw. die Orientierung daran stellt sicher, dass sich das Unternehmen als Ganzes in die gewünschte Richtung bewegt. Die strategischen Geschäftseinheiten entwickeln dabei, aufbauend auf ihren Kernkompetenzen, Strategien und Maßnahmen zur Erreichung der für das Gesamtunternehmen vorgegebenen Ziele.<sup>16</sup> Hierbei besteht eine wesentliche Aufgabe der Balanced Scorecard in der methodischen und inhaltlichen Unterstützung bei der Entwicklung der strategischen Ziele sowie in der anschließenden Strategiekommunikation und -umsetzung. Die Einbindung der Kennzahlen in die Strategie erfolgt sodann über die Definition der Werttreiber und Vorlaufindikatoren innerhalb der betrieblichen Ursache-Wirkungs-Ketten.<sup>17</sup> Aufeinander abgestimmte Balanced Scorecards können im Anschluss für die Unternehmens-, Geschäftsbereichs-, Funktions- und Mitarbeitererebene erstellt werden.<sup>18</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1997), S. 8 f.

<sup>13</sup> Vgl. Kaplan, Norton (2006), S. IX.

<sup>14</sup> Vgl. Fischer (2009), S. 70.

<sup>15</sup> Vgl. Lux (2010), S. 47.

<sup>16</sup> Vgl. Matzler, Müller, Mooradian (2011), S. 12 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Fischer (2009), S. 66.

<sup>18</sup> Vgl. Kaplan, Norton (2009), S. 157.

## 2.4 Perspektiven der Balanced Scorecard

Hinsichtlich des Aufbaus einer Balanced Scorecard hat es sich in der betrieblichen Praxis vieler Branchen als sinnvoll erwiesen, die Unternehmen aus vier festgelegten Perspektiven zu betrachten. Je nach Unternehmensstrategie und Branchenbedingungen können indes weitere Perspektiven sinnvoll sein, z. B. die explizite Berücksichtigung von Umweltfragen.<sup>19</sup> Das Ziel bei der Auswahl geeigneter Perspektiven für die Balanced Scorecard ist die Identifikation und Darstellung aller für den Unternehmenserfolg entscheidenden Größen. Das Grundgerüst an Perspektiven<sup>20</sup> wird im Folgenden dargestellt.

### 2.4.1 Die Finanzperspektive

Die finanzwirtschaftlichen Ziele „vertreten das langfristige Unternehmensziel: immer höhere Erträge für das in die Geschäftseinheit investierte Kapital“<sup>21</sup>. Sie hängen im Detail jedoch von der individuellen Lebensphase des Unternehmens ab, hier unterscheidet man die Stufen Wachstum, Reife und Ernte,<sup>22</sup> auf die vorliegend nicht näher eingegangen wird. Die finanzwirtschaftliche Perspektive soll den Anteilseignern den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens darstellen<sup>23</sup> und eignet sich darüber hinaus zur internen Kommunikation der finanziellen Unternehmensziele. Durch die interne Veröffentlichung der Balanced Scorecard und der finanziellen Zielsetzung kann zudem der tagtägliche Beitrag der einzelnen Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg aufgezeigt werden.<sup>24</sup>

Auf die Erreichung der finanziellen unternehmerischen Ziele werden alle anderen Kennzahlen der Balanced Scorecard ausgerichtet. Dies gilt sowohl für die Wirkungsbeziehungen innerhalb der vier Scorecard-Perspektiven als auch für die Koordinierung mehrerer Scorecards über diverse Unternehmensebenen hinweg.<sup>25</sup>

### 2.4.2 Die Kundenperspektive

Die Kundenperspektive fragt nach dem optimalen Auftreten des Unternehmens gegenüber den Kunden. Durch diese externe Sicht auf das Unternehmen sollen die zur Realisierung der Unternehmensvision entscheidenden Kunden- und Marktsegmente identifiziert sowie der jeweils erwartete Wertbeitrag bestimmt werden.<sup>26</sup> Dieser „Wertbeitrag definiert die Strategie

---

<sup>19</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1997), S. 33.

<sup>20</sup> Vgl. Fischer (2009), S. 67.

<sup>21</sup> Kaplan, Norton (1997), S. 60.

<sup>22</sup> Vgl. ebd., S. 46.

<sup>23</sup> Vgl. Friedag, Schmidt (2002), S. 185.

<sup>24</sup> Vgl. Niven (2003), S. 164.

<sup>25</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1997), S. 46.

<sup>26</sup> Vgl. Kaplan, Norton (2004), S. 34 ff.

des Unternehmens<sup>27</sup> und zeigt auf, an welchen Positionen sich das eigene Unternehmen in seinen Leistungen für die Kunden noch verbessern kann. Diese Strategie zur Generierung eines Wertbeitrages kann durch unterschiedliche Unternehmensziele und Kennzahlen abgebildet und kommuniziert werden.<sup>28</sup>

Eine solche Fokussierung auf wenige, entscheidende Kunden- und Marktsegmente zwingt das Management zu einem zielgerichteten Einsatz der vorhandenen Ressourcen<sup>29</sup> und bildet die Grundlage einer nachhaltigen Erreichung der finanzwirtschaftlichen Ziele. Die Unternehmensmission und -strategie wird dafür in markt- und kundenbezogene Ziele heruntergebrochen und kann dann im Unternehmen kommuniziert werden.<sup>30</sup>

### 2.4.3 Die interne Prozessperspektive

Die interne Prozessperspektive beleuchtet, welche Geschäftsprozesse geändert werden müssen, um die Unternehmensvision im Interesse der Kunden<sup>31</sup> und Anteilseigner<sup>32</sup> umzusetzen. Dafür bildet sie zwei zentrale Bestandteile der Unternehmensstrategie ab: zum einen die Generierung des Wertbeitrages für den Kunden und dessen Kommunikation, zum anderen die Reduzierung von Kosten und die Verbesserung von Prozessen zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit für die finanzielle Perspektive.<sup>33</sup> Dies soll über eine herkömmliche, partielle Verbesserung von Teilbereichen einzelner Geschäftsprozesse mittels Benchmarking oder ähnlicher Methoden hinausgehen. Viele Unternehmen versuchen, durch die Messung und Verbesserung von Geschäftsprozessen bezüglich Qualität, Zeit, Produktivität und Kosten Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern zu erreichen. Dies ermöglicht den Unternehmen zwar bessere Chancen für das eigene Fortbestehen, generiert aber keine eindeutigen Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern und verfehlt somit das eigentliche Ziel.<sup>34</sup> Im Rahmen der Etablierung einer Balanced Scorecard soll der Gesamtprozess unter strategischen Gesichtspunkten analysiert werden. Dafür werden die internen Prozesse der vollständigen Wertschöpfungskette abgebildet:

*„Anfangen mit dem Innovationsprozess – Identifizierung von aktuellen und zukünftigen Kundenwünschen und Entwicklungen neuer Lösungen für diese Wünsche – wei-*

---

<sup>27</sup> Kaplan, Norton (2004), S. 36.

<sup>28</sup> Vgl. ebd., S. 36 ff.

<sup>29</sup> Vgl. Friedag, Schmidt (2002), S. 114 f.

<sup>30</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1997), S. 62 f.

<sup>31</sup> Vgl. Friedag, Schmidt (2002), S. 135 f.

<sup>32</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1997), S. 90.

<sup>33</sup> Vgl. Kaplan, Norton (2004), S. 38.

<sup>34</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1997), S. 89 f.

*ter mit dem Betriebsprozess – existierenden Kunden existierende Produkte und Dienstleistungen anbieten – und schließlich Kundendienst – ein Angebot von Dienstleistungen nach dem Produktkauf, das zum Kundennutzen beiträgt.*<sup>35</sup>

Diese dreigeteilte Sicht- und Vorgehensweise bei der Ableitung von Zielen und Kennziffern für die interne Prozessperspektive markiert die entscheidende Weiterentwicklung der Balanced Scorecard gegenüber herkömmlichen Performance-Measurement-Systemen. Die Besonderheit besteht mithin in der festen Integration des Innovationsprozesses in die interne Betriebsperspektive zur systematischen Identifikation und Befriedigung von Kundenwünschen.<sup>36</sup>

#### 2.4.4 Die Mitarbeiterperspektive

Die vierte Perspektive der Balanced Scorecard zielt auf die Ausrichtung der immateriellen Vermögenswerte entlang der Unternehmensstrategie.<sup>37</sup> Unternehmen sollen ihre Mitarbeiter befähigen und motivieren, die aus der allgemeinen Unternehmensvision abgeleiteten Ziele praktisch umzusetzen. Die Mitarbeiter sind die entscheidenden Treiber einer hervorragenden Umsetzung der aus den erstgenannten drei Perspektiven der Balanced Scorecard abgeleiteten erfolgswirtschaftlichen Ziele und Kennzahlen.<sup>38</sup>

Der Kerngedanke des Managementsystems nach Kaplan und Norton wird in dieser Perspektive auf die Lern- und Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter erneut deutlich: Investitionen in Anlagen sowie Forschung und Entwicklung sind zwar wichtig, jedoch müssen Unternehmen zur Erreichung anspruchsvoller langfristiger finanzieller Ziele ebenso in die Mitarbeiter investieren.<sup>39</sup>

*„Hintergrund für die Integration dieser vierten Perspektive ist der, dass durch eine Überbewertung kurzfristiger finanzieller Leistungen oftmals zu geringe Investitionen zur **Förderung der Mitarbeiterpotenziale, Systeme und Prozesse** getätigt werden, welche eine langfristige Wirkung auf den Unternehmenserfolg ausüben.*<sup>40</sup>

Kaplan und Norton betonen die Wichtigkeit der Mitarbeiterpotenziale im Rahmen der Etablierung eines Scorecard-Managementsystems ausdrücklich. Gleichwohl ergaben ihre Untersuchungen, dass viele Unternehmen nicht einmal den Versuch unternahmen, diese zu definieren

---

<sup>35</sup> Kaplan, Norton (1997), S. 89.

<sup>36</sup> Vgl. ebd., S. 92 ff.

<sup>37</sup> Vgl. Kaplan, Norton (2004), S. 45.

<sup>38</sup> Vgl. Friedag, Schmidt (2002), S. 164 f.

<sup>39</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1997), S. 121.

<sup>40</sup> Engel (2006), S. 136. Hervorhebungen im Original.

und zu messen. Dies sei ein deutlicher Indikator dafür, dass die Aktivitäten zur Steigerung der Mitarbeiterpotenziale nicht an den langfristigen, übergeordneten Zielen ausgerichtet sind.<sup>41</sup>

## 2.5 Die Strategy Map

Das Konzept der Strategy Map zielt auf das Angebot eines „logisch strukturierten und umfassenden Rahmen[s] zur Strategiebeschreibung“<sup>42</sup> ab. Dieser Rahmen greift die Perspektiven der Balanced Scorecard wieder auf, verbindet sie durch Ursache-Wirkungs-Ketten miteinander und visualisiert diese Beziehungen zwischen den Perspektiven.<sup>43</sup> Diese Wirkbeziehungen sind ein wesentliches Merkmal der Balanced Scorecard. Sie markieren die vom Management vermuteten kausalen Beziehungen zwischen den strategischen Zielen und können direkt oder indirekt wirken. Die direkten Wirkungen sind leicht zu messen und zeigen sich z. B. in der Erhöhung der Erlöse infolge einer Erhöhung der Absatzmenge. Indirekte Wirkbeziehungen liegen z. B. bei einer vermuteten Verringerung des Krankenstandes durch eine gesundheitsfördernde Verpflegung vor. Sie wirken nur mittelbar und sind mithin schwerer nachweisbar.<sup>44</sup>

Damit wird die Lücke zwischen der Formulierung und Realisierung von Unternehmensstrategien geschlossen und konkret dargestellt, wie immaterielle Vermögenswerte die Wertschöpfung des Unternehmens verbessern sollen.<sup>45</sup> Dafür wird im ersten Schritt die Strategie durch Definition der Zielkunden und des Wertbeitrages bestimmt und werden anschließend die wirtschaftlichen Konsequenzen beschrieben. Nachfolgend wird in der internen Prozessperspektive sowie der Mitarbeiterperspektive die Umsetzung der Unternehmensstrategie dargestellt.<sup>46</sup> Daraus lassen sich erfahrungsgemäß 20 bis 30 voneinander abhängige Messgrößen ableiten, die eine Unternehmensstrategie vollständig abbilden können.<sup>47</sup>

## 2.6 Kritische Würdigung des Managementsystems nach Kaplan & Norton

In Deutschland stößt das Balanced-Scorecard-Konzept trotz seines mittlerweile erreichten Alters noch immer auf Interesse. Eine Studie aus dem Jahr 2011 zeigte eine anhaltende branchenübergreifende Relevanz für die Praxis.<sup>48</sup> Die individuelle Ausgestaltung in den Unternehmen variierte jedoch stark. Die große Mehrheit der befragten Unternehmen, die ein Balanced-Scorecard-Konzept einsetzten, nutzte strategische Ziele (79 %), Kennzahlen (94 %) und

---

<sup>41</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1997), S. 138.

<sup>42</sup> Hülle, Windolph (2011), S. 12.

<sup>43</sup> Vgl. ebd.

<sup>44</sup> Vgl. Hügens (2008), S. 115.

<sup>45</sup> Vgl. Kaplan, Norton (2004), S. 6 ff.

<sup>46</sup> Vgl. ebd., S. 38.

<sup>47</sup> Vgl. ebd., S. 48 f.

<sup>48</sup> Vgl. Hülle, Windolph (2011), S. 3.

deren Zielwerte (83 %) sowie strategische Aktionen (69 %), jedoch fanden sich nur bei wenigen Unternehmen ausgearbeitete Ursache-Wirkungs-Ketten (33 %). Somit verzichteten zwei Drittel der Unternehmen auf ein umfassendes Balanced-Scorecard-Konzept, das auch eine Strategy Map beinhaltet, und nutzten ausschließlich die Überführung strategischer Ziele in operative Vorgaben, mithin eine Balanced Scorecard im engeren Sinn. Die Meinungen der befragten Manager zum Nutzen des Konzeptes waren weit überwiegend positiv. 92 % der Nutzer waren völlig oder teilweise zufrieden und 89 % sahen ein teilweise oder völlig positives Kosten-Nutzen-Verhältnis.<sup>49</sup>

Die Grundidee, dass nur Messbares von den Mitarbeitern erledigt<sup>50</sup> und vom Management gesteuert<sup>51</sup> werden kann, führte in der Vergangenheit zu ausgefeilten Berichtssystemen. Diese enthielten aber kein geeignetes Werkzeug zur Messung weicher Leistungsmerkmale (Frühindikatoren) oder zur Einbeziehung von Unternehmensstrategien. Diese Lücke füllt das Balanced-Scorecard-Konzept,<sup>52</sup> das „in vielerlei Hinsicht [lediglich] den Grundsätzen des gesunden Menschenverstandes“<sup>53</sup> entspricht. Der entscheidende Schritt vom Leistungsmesssystem hin zum strategischen Managementsystem liegt in der Einführung eines Gesamtkonzeptes von weichen und harten Kennzahlen, die in Ursache-Wirkungs-Ketten miteinander verbunden sind.<sup>54</sup> Allerdings gestaltet sich eine sinnvolle Konzeption zur Messung weicher Faktoren oftmals schwierig<sup>55</sup> und die Auswirkung eines Zieles der Perspektiven auf ein anderes ist nur schwer zu belegen. Somit ist in der Praxis schwer abzuschätzen, welche Maßnahmen die Erreichung der strategischen Ziele tatsächlich positiv beeinflussen und ausgewählt werden sollten.<sup>56</sup> Mithin ist das „grundsätzliche Konzept der Balanced Scorecard als unvollständig anzusehen, da die Ursache-Wirkungsbeziehungen, die ein zentrales Element darstellen, in der Theorie und Praxis bisher nicht ausreichend gewürdigt werden“<sup>57</sup>.

---

<sup>49</sup> Vgl. Hülle, Windolph (2011), S. 12 ff.

<sup>50</sup> Vgl. Crainer (1999), S. 103.

<sup>51</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1997), S. 20.

<sup>52</sup> Vgl. Crainer (1999), S. 103 f.

<sup>53</sup> Ebd., S. 105.

<sup>54</sup> Vgl. Hülle, Windolph (2011), S. 11 f.

<sup>55</sup> Vgl. Crainer (1999), S. 105.

<sup>56</sup> Vgl. Hügens (2008), S. 121 ff.

<sup>57</sup> Ebd., S. 129.

## 3 Die Betriebsverpflegung

### 3.1 Abgrenzung

Der Verzehr von Speisen und Getränken außerhalb der eigenen Wohnung wird als Außer-Haus-Verzehr bezeichnet.<sup>58</sup> Er lässt sich in zwei Bereiche gliedern, und zwar in die Individualverpflegung in Restaurants, Imbissen oder Ähnlichem sowie in die Gemeinschaftsverpflegung. Letztere umfasst u. a. die Verpflegung im Bildungsbereich (z. B. Kindertagesstätten und Schulen) und die im Folgenden behandelte Betriebsverpflegung in Betriebsrestaurants oder Kantinen.<sup>59</sup>

### 3.2 Betriebsverpflegung in Deutschland

#### 3.2.1 Entstehung

Im späten 18. und frühen 19. Jahrhundert, zur Zeit der Industriellen Revolution, vollzog sich „eine gesellschaftliche und wirtschaftliche Umwandlung von der Agrar- und Handwerks-gesellschaft zur Industriegesellschaft“<sup>60</sup>. Dies hatte großen Einfluss auf die Alltagskost der Menschen, die in den Fabriken tätig waren. Die Laufzeiten der Maschinen bestimmten die Essenszeiten und erlaubten häufig nur eine Pause innerhalb eines zwölfstündigen Arbeitstages. Betriebliche Speisenversorgung in Werkskantinen war bis ins frühe 19. Jahrhundert die Ausnahme<sup>61</sup> und entstand in Deutschland erst ab der Mitte des 19. Jahrhunderts.<sup>62</sup>

Eine Betriebsverpflegung war zunächst als Notlösung für ledige oder zugereiste Arbeiter gedacht, jedoch wurde das Angebot einer günstigen Mahlzeit im Betrieb bald auf weitere Mitarbeitergruppen ausgeweitet. Zum einen resultierte dies aus der wachsenden Erkenntnis, dass der Träger des Faktors Arbeit eine hohe Leistung nur bei optimalen Rahmenbedingungen, inklusive einer gesunden Ernährung, erbringen kann. Zum anderen führten einige Unternehmer die Betriebsverpflegung zur Bindung der Arbeiter an das Unternehmen oder aus karitativen Gründen ein. Dies kann als Beginn des Erbringens freiwilliger sozialer Leistungen durch Unternehmen gesehen werden. Das Angebot in den Kantinen, zumeist an kahlen Holztischen eingenommene Eintöpfe, war jedoch mit dem einer Armenspeisung vergleichbar.<sup>63</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Binder (2011), S. 18.

<sup>59</sup> Vgl. Paulus (1989), S. 230.

<sup>60</sup> Wildmann (2014), S. 53.

<sup>61</sup> Vgl. Briesen (2010), S. 58 f.

<sup>62</sup> Vgl. Thoms (2004), S. 203.

<sup>63</sup> Vgl. ebd., S. 203 ff.

Das Ideal für die Ernährung der Arbeiter blieb bis zum Ende des 19. Jahrhunderts die Mittagspause im Kreis der Familie. Dies wurde mit zunehmender Verlängerung der Arbeitswege durch die Verstädterung schwieriger, was zu verschiedenen Entwicklungen in der Gestaltung des Mittagessens führte. Hatten die Arbeiter keine Möglichkeit, in der Pause weiterhin zum Essen nach Hause zurückzukehren, so wurden sie von ihren Frauen oder Kindern – vorausgesetzt, diese mussten nicht selbst in den Fabriken arbeiten – am Arbeitsplatz versorgt. Das gemeinsame Mittagessen mit der ganzen Familie vor dem Werksgelände oder in den Speisesälen wurde von den Unternehmern allerdings kritisch gesehen und zunehmend unterbunden. Alternativ konnten sich die Arbeiter ihr Essen morgens in Henkelmännern mitbringen und teilweise vor Ort erwärmen. Die Möglichkeit, in der Mittagspause vor dem Werksgelände in Wirtshäusern zu essen, wurde von den Arbeitern zumeist mit dem Konsum von Alkohol verbunden und daher von den Unternehmern ebenfalls nur ungern gesehen. Schließlich wurde in den 1890er Jahren in deutschen Unternehmen verstärkt die englische Arbeitszeit eingeführt. Diese dauerte in der Regel acht bis neun Stunden und beschränkte die Möglichkeiten für das Mittagessen durch eine nur noch maximal halbstündige Pause weiter.<sup>64</sup>

Diese Umstände führten zu einer steigenden Bedeutung der Betriebsverpflegung durch die Unternehmen, wobei über die bloße Versorgung mit ausreichend Nahrung hinaus psychologische Komponenten wichtiger wurden. „Die Kantinen, zumeist große kahle Räume ohne jeden Schmuck, bei denen lange Bänke die üblichen Sitzgelegenheiten darstell[t]en, [... verloren] ihren Armeleutegeruch“<sup>65</sup> und galten nicht länger als soziale Einrichtung. Die Anforderungen an die Betriebsverpflegung orientierten sich zunehmend an den Bedürfnissen der Arbeiter und die Qualität des Essens wurde an das jeweilige Lohnniveau angepasst. Den ewig gleichen Eintopf löste eine wachsende Vielfalt an Speisen ab.<sup>66</sup>

### 3.2.2 Entwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg

Nach dem Zweiten Weltkrieg stieg die Zahl der Kantinen und ihrer Essensteilnehmer stark an und die Betriebsverpflegung wurde in allen Bereichen rationalisiert. In der Speisefertigung konnten Automatisierungen und der verstärkte Einsatz vorverarbeiteter Lebensmittel die steigenden Personalkosten ausgleichen. Im Bereich der Ausgabe wurden Getränkeautomaten und Selbstbedienungskonzepte etabliert. Die Möglichkeiten der elektronischen Datenverarbeitung

---

<sup>64</sup> Vgl. Thoms (2004), S. 207 ff.

<sup>65</sup> Ebd., S. 211.

<sup>66</sup> Vgl. ebd.

wurden zunehmend zur Optimierung von Arbeitsabläufen und zur Berechnung der in den Speisen und Getränken enthaltenen Nährwerte eingesetzt.<sup>67</sup>

Als Resultat der guten Nahrungsmittelversorgung in den Wirtschaftswunderjahren nahmen in den 1960er Jahren ernährungsmitbedingte Krankheiten zu. Dies verursachte dem Staat, den Versicherungsgesellschaften sowie den Arbeitgebern hohe Kosten und mündete in einer stärkeren Beachtung ernährungsphysiologischer Erkenntnisse in Form von z. B. Diäten oder der freien Wahl der Portionsgröße.<sup>68</sup>

Bis in die 1970er Jahre wuchsen die Essenszahlen der Betriebsverpflegung stark an und es wurde mit einem Fortlaufen dieses Trends gerechnet. Tatsächlich aber entwickelten sich die Essenszahlen bis in die 1990er Jahre hinein stark rückläufig. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Sie liegen u. a. in einer zunehmenden Konkurrenz durch Snackangebote, der wachsenden Individualisierung der Essensgewohnheiten, dem Verzicht auf warme Mittagsmahlzeiten sowie mangelnder Abwechslung bei der Speisenauswahl oder einer ungemütlichen Atmosphäre in der Betriebsgastronomie.<sup>69</sup>

### 3.2.3 Aktuelle Situation und Trends

Seit den 2000er Jahren sind die Essenszahlen der Betriebsverpflegung stabil. Im Jahr 2010 hatten von 40,4 Mio. Erwerbstätigen 17,4 Mio. Zugang zu einem betrieblichen Verpflegungsangebot. Dieses wurde von 75 % der Arbeitnehmer genutzt, womit in der deutschen Betriebsgastronomie ein Jahresumsatz von etwa 14,8 Mrd. Euro erwirtschaftet wurde.<sup>70</sup>

Aktuell wird die Betriebsverpflegung von der Unternehmensseite zunehmend

*„als Teil übergreifender Unternehmensprojekte gesehen, geschätzt, ja sogar vermarktet: eingebunden in das betriebliche Gesundheitsmanagement; genutzt, um das Unternehmen in der Öffentlichkeit als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren oder als Vorbild in Sachen ganzheitliche Nachhaltigkeit“<sup>71</sup>.*

Trotzdem sinkt in vielen Betrieben die Bezuschussung durch die Mutterunternehmen und die Branche erwartet für die Zukunft stagnierende oder allenfalls leicht wachsende Gästezahlen. Dem versuchen die Betriebsrestaurants mit dem Trend entgegenzuwirken, den Wettbewerb mit den Take-away-Angeboten von Bäckereien und Kaffeeröstern aktiv aufzunehmen. Der Auf- und Ausbau eines professionellen und hochwertigen Frühstücks-, Kaffee- und Backwa-

---

<sup>67</sup> Vgl. Thoms (2004), S. 212 ff.

<sup>68</sup> Vgl. ebd., S. 213.

<sup>69</sup> Vgl. ebd., S. 214 f.

<sup>70</sup> Vgl. Mewes (2012), S. 6.

<sup>71</sup> Dammer, Steinle, Pinsker u. a. (2013), S. 11.

renangebotes sowie dessen aktive Bewerbung ist ein „unschlagbarer Umsatzbringer“<sup>72</sup> für die Betriebsverpflegung. Auch die Erweiterung des Sortiments durch Zusatzprodukte, die nicht notwendigerweise Bestandteil der Mahlzeit sind, wie z. B. attraktive Desserts, Vorspeisen und Getränke – idealerweise im Verkauf als Komplettmü –, kann den Umsatz steigern.<sup>73</sup>

### **3.3 Betriebsverpflegung im Kontext der Gesundheitsförderung**

#### **3.3.1 Betriebliche Gesundheitsförderung**

Gesundheitsförderung zielt gemäß der Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation (WHO) auf einen Prozess, „allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen“<sup>74</sup>. Ziel ist ein körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden, wobei auch der Einfluss der Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit Beachtung findet. Eine gesundheitsfördernde Ausgestaltung der Arbeit kann anregende, befriedigende und angenehme Arbeitsbedingungen schaffen.<sup>75</sup>

Die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) versucht das Erfolgspotenzial gesunder und motivierter Mitarbeiter auszuschöpfen. Dies bedarf einer konsequenten Gesundheitsstrategie, die Teil der Gesamtstrategie des Unternehmens ist und z. B. eine Prävention der Mitarbeiterbelastung durch Optimierung der Arbeitsgestaltung und -haltung oder die Minderung der Beanspruchungsfolgen durch Schaffung wirksamer Pausen vorsieht. Dafür werden spezifische Unternehmensziele in operative Ziele der BGF überführt und Strategien zur Zielerreichung abgeleitet.<sup>76</sup>

#### **3.3.2 Unternehmerischer Nutzen gesundheitsfördernder Betriebsverpflegung**

Die Gesundheitsförderung der Mitarbeiter bildet unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten keinen Selbstzweck, denn Gesundheit ist Bestandteil des Humankapitals, das „die Mitarbeiter ihrem Unternehmen zur Verfügung stellen und das für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bedeutsam ist“<sup>77</sup>. Zahlreiche Unternehmen sehen die Vorteile einer BGF zur Unterstützung ihrer wirtschaftlichen Ziele.<sup>78</sup> Diese Vorteile liegen typischerweise in der Senkung von Fehlzeiten und Fluktuationsraten sowie in der Steigerung der Arbeitsleistung, der

---

<sup>72</sup> Dammer, Steinle, Pinsker u. a. (2013), S. 20.

<sup>73</sup> Vgl. ebd., S. 18 ff.

<sup>74</sup> Weltgesundheitsorganisation (WHO) (1986), S. 1.

<sup>75</sup> Vgl. ebd., S. 1 ff.

<sup>76</sup> Vgl. Möller, Köper, Braun u. a. (2008), S. 248 ff.

<sup>77</sup> Ebd., S. 258.

<sup>78</sup> Vgl. ebd., S. 269.

Innovationsfähigkeit des Unternehmens und seiner Attraktivität als Arbeitgeber.<sup>79</sup> Sie haben somit direkte finanzielle Auswirkungen auf die Unternehmen. Die Deutsche Bahn AG etwa schreibt in ihrer Bilanz des Jahres 2013 zum Thema Gesundheitsmanagement:

*„Vielfältige Angebote zur Gesundheitsförderung und ein modernes betriebliches Gesundheitsmanagement wirken sich positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit, die Arbeitgeberattraktivität sowie die Demografiefestigkeit aus. Daher wollen wir das bereits etablierte umfassende Angebot – wie gesunde Ernährungsangebote in der Betriebsgastronomie [...] – bedarfsgerecht ausbauen.“<sup>80</sup>*

Ein gesundheitsförderndes Angebot von Speisen und Getränken in der Betriebsverpflegung kann ein wichtiger Baustein der BGF sein.<sup>81</sup> Die gesundheitsfördernde Wirkung einer vollwertigen<sup>82</sup> Ernährungsweise ist unstrittig.<sup>83</sup> So kann „eine ausgewogene Ernährung dazu beitragen, ernährungsmitbedingte Krankheiten zu verhindern und die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit zu erhalten“<sup>84</sup>. Dabei ist die positive Wirkung der BGF auf die individuelle Gesundheit der Mitarbeiter deutlich erkennbar, wohingegen eine positive Wirkung auf den betrieblichen Erfolg zwar anzunehmen, aber schwerer aufzuzeigen ist. Dafür bedarf es „interdisziplinäre[r] Konzepte, die verhaltenswissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Perspektiven miteinander verbinden“<sup>85</sup>.

Im Rahmen dieser Arbeit wird ein betriebswirtschaftlich positiver Effekt gesundheitsfördernder Betriebsverpflegung auf den Unternehmenserfolg angenommen und vorausgesetzt. Für die weiteren Betrachtungen zur Steuerung von Betriebsverpflegungsbetrieben mit gesundheitsfördernder Zielsetzung übernimmt der Autor die oben beschriebenen Ziele der Deutschen Bahn AG: Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitgeberattraktivität und Demografiefestigkeit<sup>86</sup> durch gesunde Ernährungsangebote in der Betriebsgastronomie.

### 3.3.3 Zertifizierung gesundheitsfördernder Betriebsverpflegung

Eine Zertifizierungsstelle gesundheitsfördernder Ernährung für die Gemeinschaftsverpflegung ist die Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE), ein 1953 gegründeter Verein. Sie ist

---

<sup>79</sup> Vgl. u. a. Möller, Köper, Braun u. a. (2008), S. 251; Blickle (2014), S. 225.

<sup>80</sup> Deutsche Bahn AG (2014), S. 134.

<sup>81</sup> Vgl. u. a. Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE) (2014b), S. 9; Großheim, Hinrichs, Latniak (2013), S. 228.; Möller, Köper, Braun u. a. (2008), S. 262.

<sup>82</sup> Siehe hierzu Koerber, Männle, Leitzman (2012), S. 3: „Vollwert-Ernährung ist eine überwiegend pflanzliche (lakto-vegetabile) Ernährungsweise, bei der gering verarbeitete Lebensmittel bevorzugt werden.“

<sup>83</sup> Vgl. Winkler (2008), S. 245.

<sup>84</sup> Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE) (2014a), S. 9.

<sup>85</sup> Möller, Köper, Braun u. a. (2008), S. 258.

<sup>86</sup> Nach Enderling & Zimmermann (2012, S. 235) meint Demografiefestigkeit die strategische Personalentwicklung zur Sicherung neuer Mitarbeiter sowie zur Motivierung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit bestehender Mitarbeiter vor dem Hintergrund des demografischen Wandels der Gesellschaft.

wissenschaftlich unabhängig und wird zu drei Viertel von Bund und Ländern sowie zu einem Viertel durch eigene Einnahmen finanziert. Ihre Ziele liegen in der ideellen Unterstützung der ernährungswissenschaftlichen Forschung sowie in der Information über neue Erkenntnisse und Entwicklungen auf diesem Gebiet im Rahmen von Publikationen und Veranstaltungen. Dadurch leistet die DGE einen Beitrag zur Gesundheit der Bevölkerung und übernimmt zudem Aufgaben der Qualitätssicherung in der Gemeinschaftsverpflegung.<sup>87</sup>

Der „DGE-Qualitätsstandard für die Betriebsverpflegung“ bildet die lebensweltbezogene Grundlage für die Zertifizierung der Betriebsverpflegung. Betrieben, welche die Erfüllung definierter Mindestanforderungen in regelmäßigen Audits nachweisen können, wird ein Zertifikat verliehen und die Nutzung des Job&Fit-Logos gestattet. Der Inhalt des Qualitätsstandards soll hier nicht ausführlich erläutert werden. Gefordert ist indes ein Mindestangebot gesundheitsfördernder Speisen und Getränke sowie eine Limitierung nicht empfehlenswerter Speisen. Besonderes Kennzeichen ist die eindeutige und einheitliche Signalisation der dem zertifizierten Menüangebot zugehörigen Komponenten. Die Gäste werden dabei in ihrer Wahlfreiheit nicht eingeschränkt, sondern informiert und sensibilisiert.<sup>88</sup>

Die ernährungspolitische Orientierung der DGE wird in Fachkreisen kontrovers diskutiert.<sup>89</sup> Dies soll im Rahmen dieser Arbeit jedoch ebenfalls nicht vertieft werden.

### **3.4 Steuerung gesundheitsfördernder Betriebsverpflegung**

Im Folgenden wird der theoretische Hintergrund der Steuerung betrieblicher Gesundheitsmaßnahmen sowie klassischer, nicht gesundheitsorientierter Betriebsverpflegung dargestellt. Diese Aspekte werden dann in Kapitel 5 zur Erstellung einer Balanced Scorecard für die gesundheitsfördernde Betriebsverpflegung miteinander verbunden.

#### **3.4.1 Steuerung und Kennzahlen betrieblicher Gesundheitsförderung**

Für ein Steuerungs- und Bewertungskonzept in der BGF identifizierten Möller, Köper, Braun u. a. folgende Grundstruktur: Die unternehmensspezifischen Ziele innerhalb der Erfolgsperspektive liegen in der Steigerung von Produktivität, Qualität und Flexibilität sowie in der Senkung von Kosten. Zur Erreichung dieser Ziele sollen in der Mitarbeiterperspektive der Strategy Map potenzielle Themengebiete für gesundheitsfördernde Maßnahmen erschlossen und benötigte Kompetenzen der Fach- und Führungskräfte entwickelt werden. Dies soll in der Prozessperspektive die Mitarbeiter, die Arbeitssituation und die Organisationsstruktur durch

---

<sup>87</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE) (2014b), S. 8 ff.

<sup>88</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE) (2014a), S. 8 ff.

<sup>89</sup> Vgl. Briesen (2010), S. 204 ff.

wirksame und bedarfsgerechte Maßnahmen positiv beeinflussen. Daraus resultiert in der Kundenperspektive, von Möller, Köper, Braun u. a. als Gesundheits- und Beschwerdeperspektive bezeichnet, der gewünschte Effekt einer Reduzierung psychischer und physischer Fehlbelastungen sowie eines verbesserten Gesundheitsverhaltens der Mitarbeiter und somit eine Erhöhung des Unternehmenserfolges.<sup>90</sup>

Die Messung des Erreichungsgrades der strategischen Ziele kann in den Perspektiven der Balanced Scorecard durch die folgenden Kennzahlen geschehen: In der Erfolgsperspektive eignen sich u. a. Kennzahlen zur Messung von Produktivitätsverbesserung und Fehlzeitenreduzierung sowie des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der BGF. Für die Gesundheits- und Beschwerdesicht auf die Mitarbeiter (Kundenperspektive) können Teilnehmerzahlen an BGF-Maßnahmen sowie die Zahl arbeitsplatzbezogener Beschwerden und Erkrankungen erfasst und ausgewertet werden. In der Prozessperspektive bieten sich die Zahl ergonomischer Arbeitsplätze, implementierter Vernetzungsprozesse zwischen den BGF und den operativen Bereichen sowie die Zahl der Arbeitsunfälle an. Die Mitarbeiterperspektive kann über die Zahl der im Rahmen der BGF behandelten Themen und durchgeführten Fortbildungen sowie über das Ausmaß der Mitarbeiterzufriedenheit mit den BGF-Maßnahmen ausgewertet und gesteuert werden.<sup>91</sup>

### 3.4.2 Steuerung der Betriebsverpflegung

Kennzahlensysteme in der Betriebsverpflegung sind traditionell einfach aufgebaut und arbeiten mit nur wenigen erhobenen Kennzahlen.<sup>92</sup> Jedoch ist hier aktuell der Trend zu beobachten, dass „kochorientierte Küchenleiter von betriebswirtschaftlich geschulten Verpflegungsmanagern“<sup>93</sup> abgelöst werden. Letztere sollen die Mitarbeiter auf die Betriebsziele hin ausrichten und den Erfolg der Betriebsverpflegung durch Kennzahlen im Rahmen eines Controlling-Systems darstellen.<sup>94</sup>

Der Erfolg einer klassischen Betriebsverpflegung bemisst sich monetär und resultiert aus dem Saldo von Kosten und Leistung. Die Kostenseite umfasst dabei insbesondere Lebensmittel-, Personal- und Betriebskosten. Die Leistungsseite betrachtet die quantitativen Verkaufsmen-

---

<sup>90</sup> Vgl. Möller, Köper, Braun u. a. (2008), S. 266 ff.

<sup>91</sup> Vgl. ebd.

<sup>92</sup> Vgl. Bober (2001), S. 258 f.

<sup>93</sup> Ladwig (2008), S. 18.

<sup>94</sup> Vgl. Bober (2001), S. 253.

gen und die Gästezahl sowie die Umsätze je Produkt(gruppe) pro Periode und kann in der qualitativen Betrachtung auch die Gästezufriedenheit und den Gesundheitswert umfassen.<sup>95</sup>

## **4 Umfrage innerhalb der Job&Fit-zertifizierten Betriebsgastronomie**

Im Rahmen der Konzipierung eines Steuerungskonzeptes nach Kaplan und Norton für die gesundheitsfördernde Betriebsverpflegung ist nach Meinung des Autors eine Betrachtung der betrieblichen Auswirkungen des zertifizierten Speisenangebotes wichtig. In der einschlägigen Literatur wird die Umsetzung einer Balanced Scorecard in der Betriebsverpflegung bisher nicht erörtert. Deshalb wurde für diese Arbeit eine empirische Untersuchung in Form einer Umfrage unter Job&Fit-zertifizierten Betrieben in Deutschland durchgeführt.

Die Umfrage erfolgte als Online-Befragung. Deren Vorteile liegen vor allem in geringen Kosten, dem Vermeiden einer Beeinflussung durch den Interviewer sowie der Gewährleistung der Anonymität der Teilnehmer. Zudem ist die Auswertung über die Befragungssoftware effizient und kann Zusatzinformationen wie z. B. Dauer der Beantwortung oder Abbruchquote bei bestimmten Fragen liefern.<sup>96</sup> Für die Erhebung der Daten wurde das Umfrage-Tool von Google Docs genutzt. Die befragten Betriebe blieben über einen nicht personalisierten Link zur Umfrage anonym. Zudem wurde bewusst weitgehend auf Pflichtfragen verzichtet.

Aktuell hat die DGE 113 Job&Fit-Vertragspartner. Diese umfassen teilweise mehrere Betriebsgastronomien in Deutschland, z. B. wurden mit dem Vertragspartner Deutsche Bahn AG bisher 23 Betriebe DGE-zertifiziert.<sup>97</sup> Die Einladung zur Umfrage wurde von der DGE per E-Mail an 40 Vertragspartner versendet, von denen 14 an der Umfrage teilnahmen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 35 %. Einziges Kriterium für die Auswahl durch die DGE war das Vorliegen einer entsprechenden E-Mail-Adresse. Die Auswertung der Daten erfolgte über Google Docs.

### **4.1 Auswertung der Umfrage**

#### **4.1.1 Gästezahl und Angebot der teilnehmenden Betriebe**

Die befragten Betriebsgastronomien decken hauptsächlich den Bedarf der Gäste an einer Frühstücks-, Zwischen- und Mittagsverpflegung ab. Ein Angebot für die Abendverpflegung

---

<sup>95</sup> Vgl. Bober (2001), S. 258 f.

<sup>96</sup> Vgl. Jacob, Heinz, Décieux u. a. (2011), S. 116 ff.

<sup>97</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Ernährung (2014c), S. 1.

offerieren vier der befragten Betriebe, sonstige weitere Angebote finden sich in zwei Betrieben.

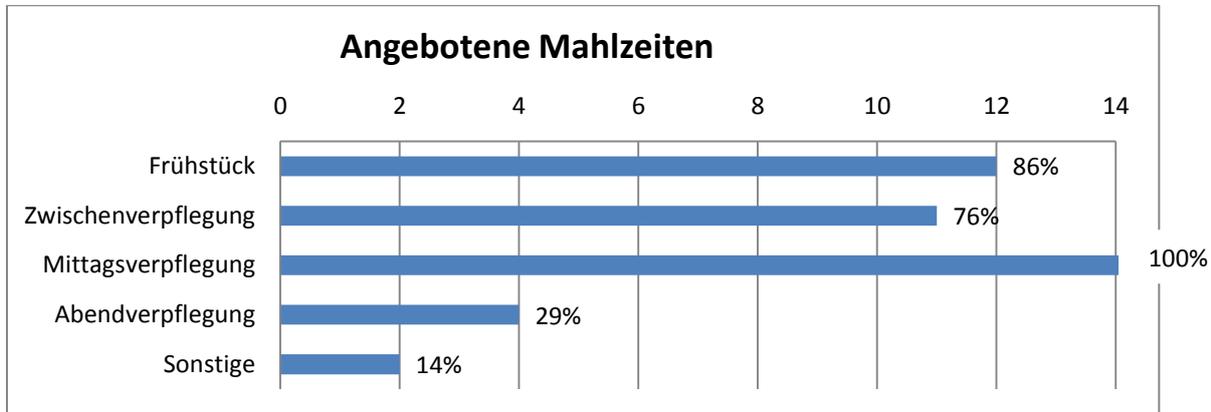


Abbildung 2: Angebotene Mahlzeiten (n = 14; Mehrfachnennungen möglich)

Die durchschnittliche Zahl der Gäste variiert unter den befragten Betrieben stark. In der Frühstücks- und Zwischenverpflegung werden zwischen 15 und 6.000 Gäste durch das Gesamtangebot verpflegt, in der Mittagsverpflegung zwischen 150 und 3.500 Gäste. Dies ergibt für die Frühstücks- und Zwischenverpflegung durchschnittlich 739 Gäste und für die Mittagsverpflegung 1.053 Gäste pro Tag. Der Anteil der Mittagsgäste, die auch an der Frühstücks- und Zwischenverpflegung teilnehmen, liegt bei 70 %.

Der Anteil des DGE-zertifizierten Speisenangebotes in der Mittagsverpflegung beträgt zwischen 20 und über 50 %.

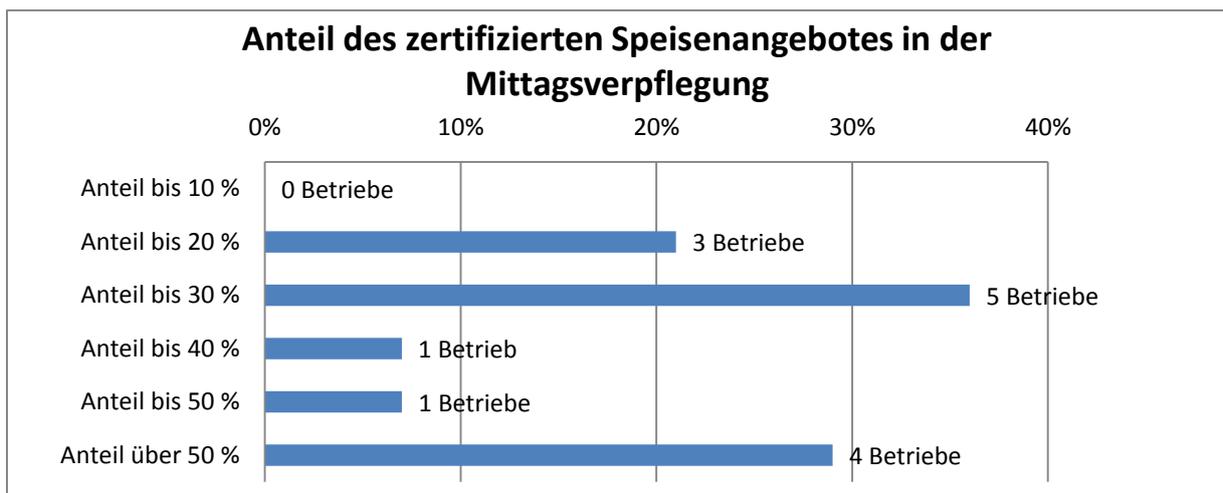


Abbildung 3: Anteil des zertifizierten Speisenangebotes in der Mittagsverpflegung (n = 14)

64 % der Küchen nutzen für die Speisenproduktion standardisierte Rezepturen und Zubereitungsanweisungen.

#### 4.1.2 Ziele bei der Einführung des DGE-zertifizierten Gesamtangebotes

Als mit der Einführung der zertifizierten Menülinie verbundene Ziele zeigen sich in der Umfrage insbesondere die Förderung der Mitarbeitergesundheit (100 %), der Mitarbeiterzufriedenheit (77 %) und betrieblicher Gesundheitsförderung (77 %). Jeweils rund zwei Drittel der Betriebe erwarten durch das gesundheitsfördernde Gesamtangebot zudem eine Steigerung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter (62 %), einen Beitrag zur unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung (69 %; Corporate Social Responsibility) und positive Auswirkungen auf das Arbeitgeberimage (62 %). Immerhin 54 % der Teilnehmer sind davon überzeugt, dass die DGE-zertifizierte Menülinie den Krankenstand positiv beeinflusst, 38 % sehen eine attraktive Erweiterung des Speisenangebotes.

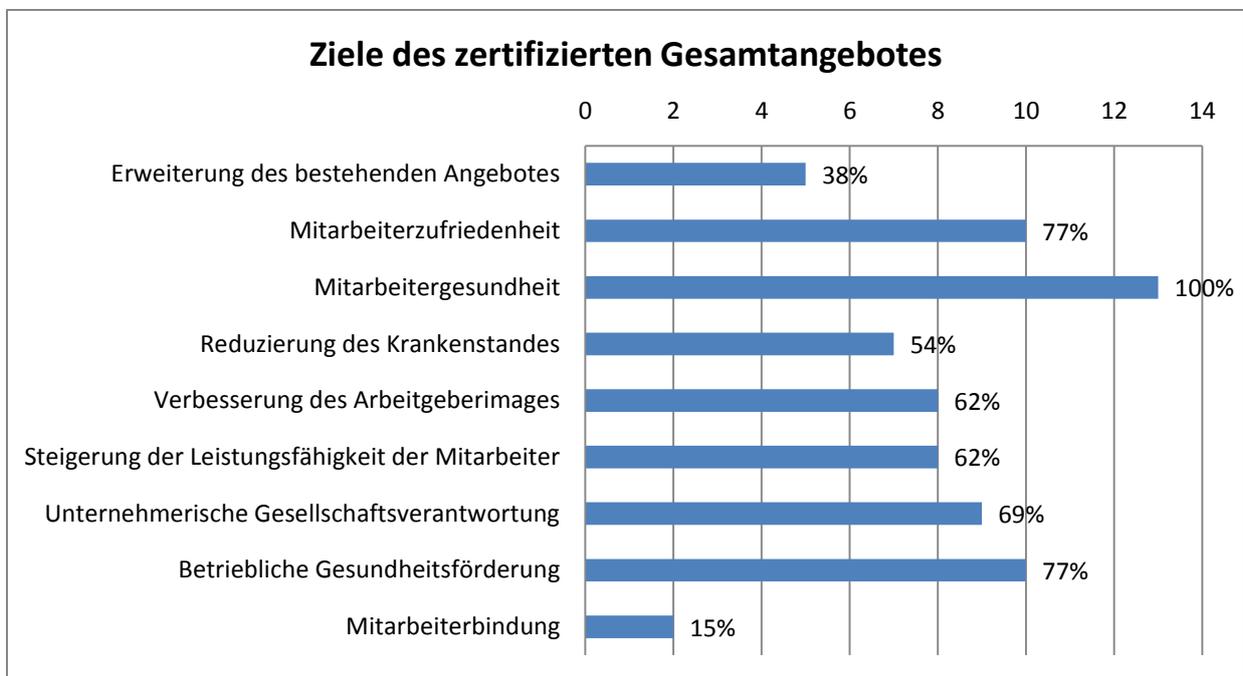


Abbildung 4: Ziele des zertifizierten Gesamtangebotes (n = 13; Mehrfachnennungen möglich)

#### 4.1.3 Auswirkungen des zertifizierten Gesamtangebotes auf die Mitarbeitergesundheit und -zufriedenheit

Die Auswertung bezüglich der Auswirkungen des zertifizierten Gesamtangebotes gestaltet sich schwierig. Die Antwortquote in diesem Teilbereich ist niedrig, da auf Pflichtantworten bewusst verzichtet wurde. Zudem sind die Auswirkungen durch das gesundheitsfördernde Gesamtangebot teilweise nur schwer messbar.

**Die Mitarbeitergesundheit** ist mit einer Zustimmung von 100 % der befragten Unternehmen das Hauptziel bei der Einführung der DGE-zertifizierten Menülinie. Die Erreichung dieses

Ziele durch das gesundheitsfördernde Gesamtangebot konstatieren allerdings nur 43 % der Antwortenden. Die anderen 57 % sehen keinen Einfluss.

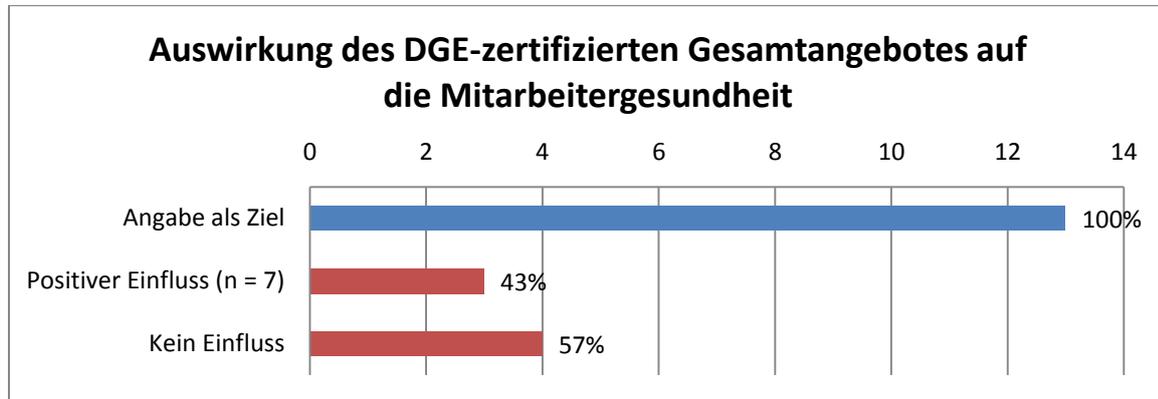


Abbildung 5: Auswirkung des DGE-zertifizierten Gesamtangebotes auf die Mitarbeitergesundheit

Jedoch geben 86 % der antwortenden Betriebe an, dass ein DGE-zertifiziertes Gesamtangebot einen Beitrag zur BGF in ihrem Betrieb leistet.

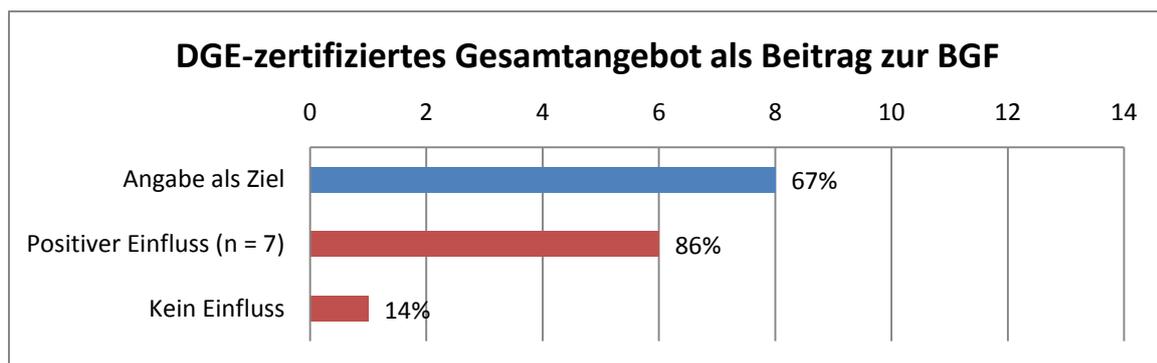


Abbildung 6: DGE-zertifiziertes Gesamtangebot als Beitrag zur BGF

Zwei Drittel der Betriebe (67 %; n = 3), die einen positiven Einfluss des gesundheitsfördernden Gesamtangebotes auf die Mitarbeitergesundheit sehen, geben auch an, dass der Krankenstand der Mitarbeiter reduziert und deren Leistungsfähigkeit gesteigert wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Hauptziel der Betriebe bei der Einführung eines gesundheitsfördernden Speisenangebotes in der Förderung der Mitarbeitergesundheit liegt. Zwar sehen nur 43 % der antwortenden Unternehmen tatsächlich einen positiven Effekt, dieser umfasst jedoch eine wahrgenommene Steigerung der Arbeitsleistung und Reduzierung des Krankenstandes. Gemeinsam mit der hohen Zustimmung zu der Aussage, dass die gesundheitsfördernde Menülinie einen wichtigen Beitrag zur BGF leistet, lässt sich der Umfrage entnehmen, dass ein gesundheitsförderndes Gesamtangebot einen positiven Effekt auf die Mitarbeitergesundheit haben kann.

**Die Mitarbeiterzufriedenheit** ist mit 77 % Zustimmung ein weiteres wichtiges Ziel der Befragten. Hierbei stellt sich die wahrgenommene Wirkung des DGE-zertifizierten Gesamtangebotes deutlicher dar. 63 % der auf diese Frage antwortenden Betriebe sehen eine Steigerung der allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit und 83 % eine höhere Zufriedenheit der Gäste mit dem Angebot der Betriebsverpflegung.

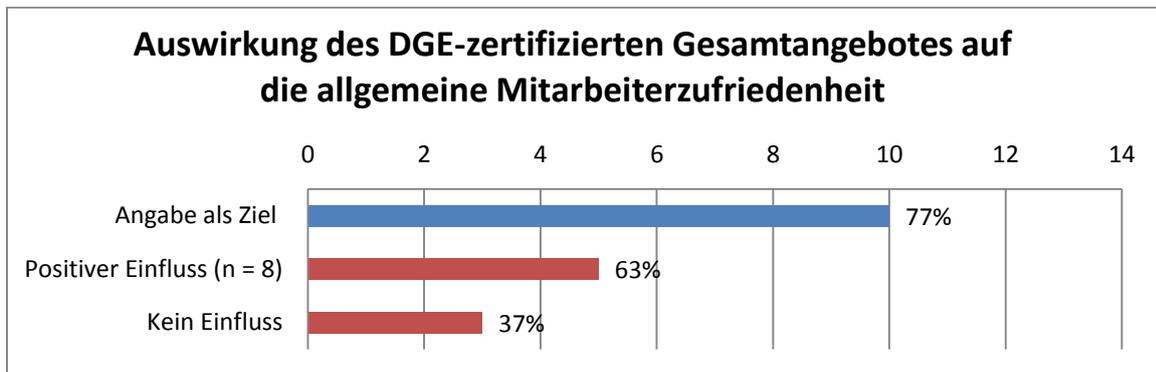


Abbildung 7: Auswirkung des DGE-zertifizierten Gesamtangebotes auf die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit

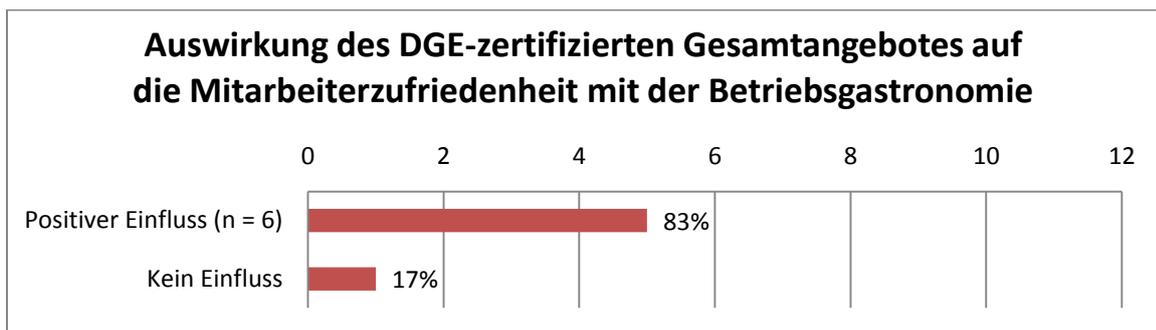


Abbildung 8: Auswirkung des DGE-zertifizierten Gesamtangebotes auf die Mitarbeiterzufriedenheit mit der Betriebsgastronomie

Somit lässt sich die Frage nach einer Steigerung der allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit und der Zufriedenheit mit dem Gesamtangebot der Betriebsgastronomie durch ein DGE-zertifiziertes Speisenangebot bejahen.

#### 4.1.4 Ansehen der DGE-zertifizierten Menülinie

Die DGE-zertifizierte Menülinie wird überwiegend positiv eingeschätzt. Hier ist insbesondere die Differenzierung zwischen den einzelnen betrieblichen Hierarchieebenen interessant. Während das Unternehmensmanagement dem zertifizierten Angebot zu 70 % positiv gegenübersteht, steigt die Zustimmung auf Betriebs- und Küchenleiterebene sogar auf 90 %, sinkt aber auf der produzierenden Ebene, unter den Köchen und Küchenmitarbeitern, auf 57 % ab. Die Einschätzung der befragten Betriebe zum Ansehen des gesundheitsfördernden Gesamtangebo-

tes unter den Gästen ergibt mit 73 % ein überwiegend positives Bild. Negativ wird das DGE-zertifizierte Angebot von niemandem eingeschätzt.

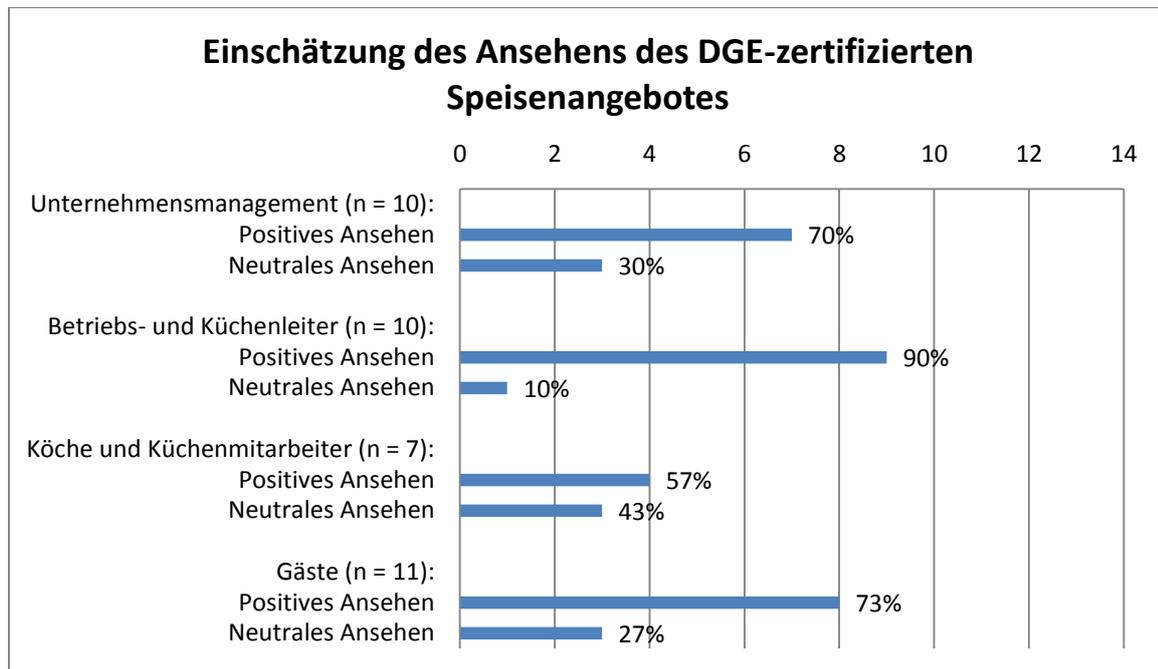


Abbildung 9: Einschätzung des Ansehens des DGE-zertifizierten Speisenangebotes

#### 4.1.5 Auswirkungen des DGE-zertifizierten Angebotes auf den Wareneinsatz

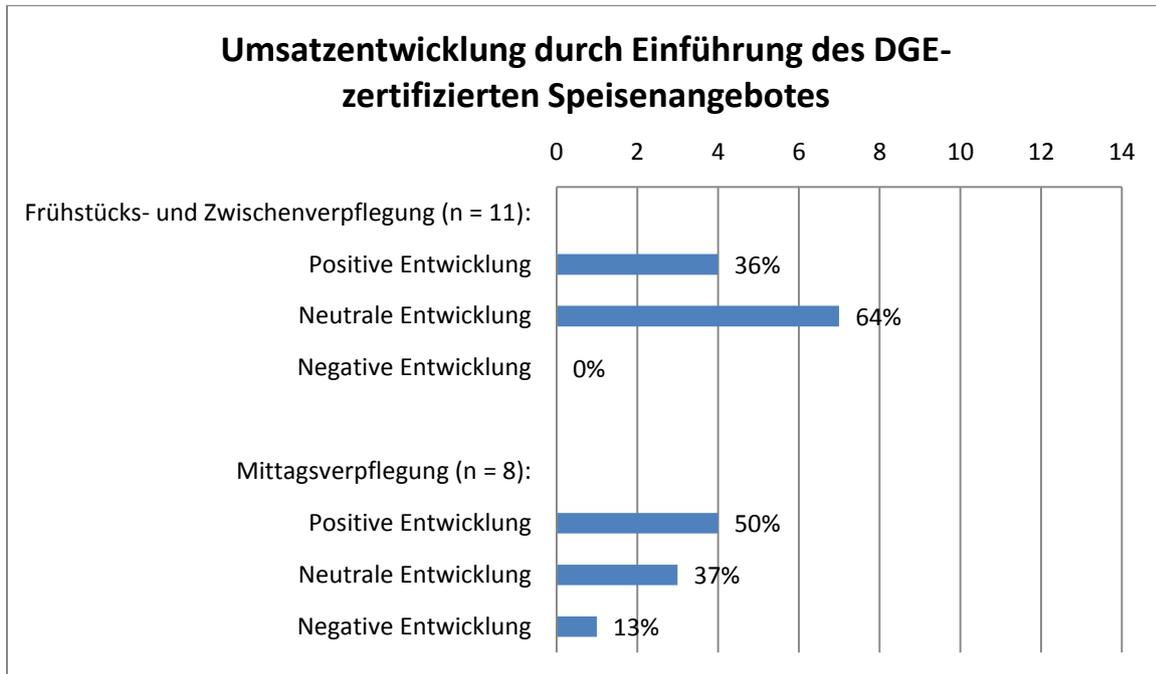
Die Auswirkungen der Anforderungen des DGE-Qualitätsstandards für die Betriebsverpflegung auf den Wareneinsatz in der Frühstücks- und Zwischenverpflegung werden von allen Betrieben neutral gesehen (100 %; n = 7). Der Wareneinsatz in der Mittagsverpflegung wird von 71 % (n = 7) der Betriebe als ähnlich hoch wie jener in der nicht zertifizierten Speiseproduktion erachtet, gleichzeitig fällt bei 29 % der Befragten der Wareneinsatz höher aus.

Jedoch sehen 29 % (n = 14) der Betriebe die Möglichkeit, durch die Umsetzung des DGE-Qualitätsstandards den Wareneinsatz zu senken, und ein Betrieb erwirtschaftet in der zertifizierten Menülinie höhere Deckungsbeiträge als bei vergleichbaren Speisen. Somit zeigt sich die Auswirkung des zertifizierten Speisenangebotes auf den Wareneinsatz uneinheitlich. Tendenziell steigen die Wareneinsätze durch die Einführung des gesundheitsfördernden Speisenangebotes, jedoch können vier Betriebe Möglichkeiten zur Senkung des Wareneinsatzes identifizieren. Dementsprechend ist ein Einsparpotenzial grundsätzlich vorhanden.

#### 4.1.6 Auswirkungen des DGE-zertifizierten Speisenangebotes auf den Umsatz

Das gesundheitsfördernde Speisenangebot in der Frühstücks- und Zwischenverpflegung wirkt sich bei 36 % der Betriebe positiv auf den Umsatz aus. In der Mittagsverpflegung sehen 50 %

der Betriebe eine positive und 37 % eine neutrale Umsatzentwicklung. Ein Betrieb (13 %) verzeichnet einen Umsatzrückgang durch die DGE-zertifizierte Menülinie.



**Abbildung 10: Umsatzentwicklung durch Einführung des DGE-zertifizierten Speisenangebotes**

Die Gewinnung von Neukunden durch das zertifizierte Speisenangebot wird von den Betrieben überwiegend positiv gesehen. In der Frühstück- und Zwischenverpflegung schätzen 14 % (n = 7) der Betriebe die Gewinnung von Neukunden als vollständig und 57 % als weitgehend positiv ein. Zwei Betriebe (29 %) sehen keine Möglichkeit zur Neukundenakquise durch das erweiterte Angebot. In der Mittagsverpflegung stellen sich die Vorteile noch deutlicher dar. 86 % (n = 7) schätzen das Akquirierungspotenzial der DGE-zertifizierten Menülinie als hoch ein, lediglich ein Betrieb (14 %) sieht keine Auswirkungen.

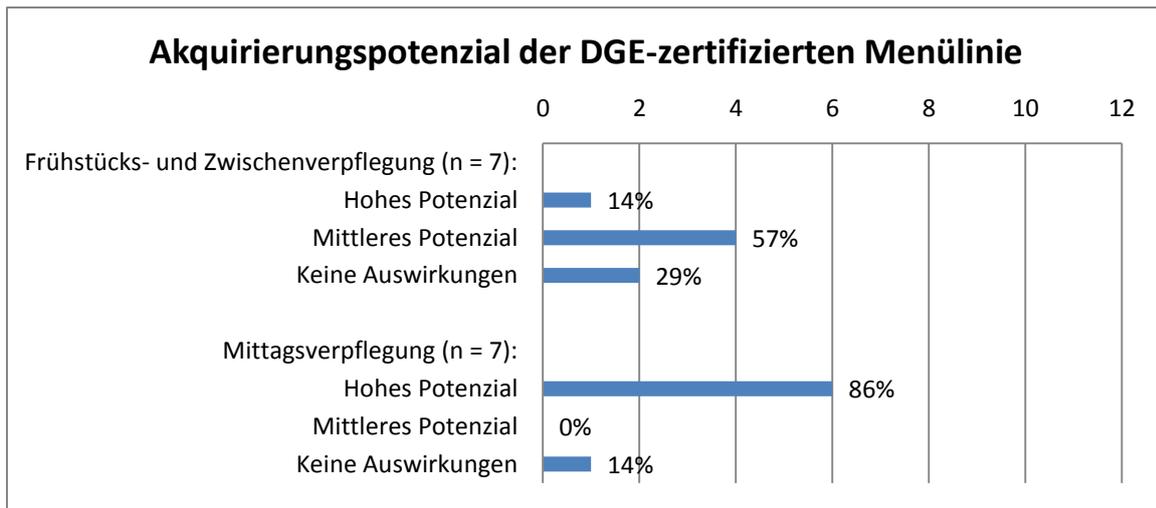


Abbildung 11: Akquirierungspotenzial der DGE-zertifizierten Menülinie

Positive Auswirkungen des erweiterten Angebotes auf den Verkauf zusätzlicher Produkte sehen in der Frühstücks- und Zwischenverpflegung 33 % der Betriebe. In der Mittagsverpflegung konstatieren 43 % der Betriebe einen positiven Effekt. Der überwiegende Teil der Antwortenden sieht indes keine Auswirkungen auf das Cross-Selling.

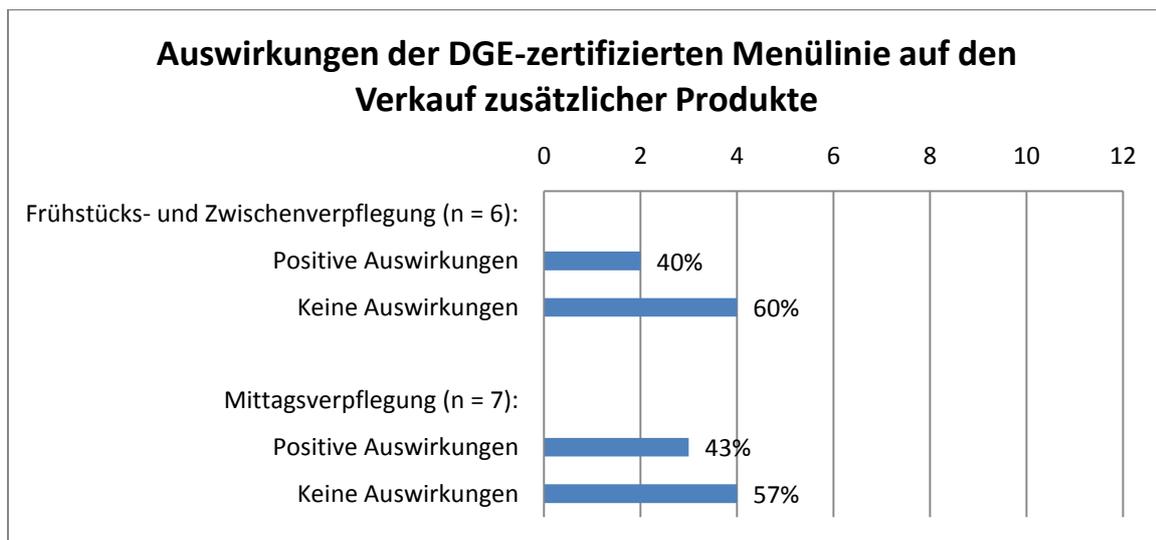


Abbildung 12: Auswirkungen der DGE-zertifizierten Menülinie auf den Verkauf zusätzlicher Produkte

Insgesamt lässt sich eine gleichbleibende bis positive Umsatzentwicklung durch die Einführung des gesundheitsfördernden Speisenangebotes feststellen. Diese wird unterstützt durch die Akquise von Neukunden und die Ausnutzung des Cross-Selling-Potenzials. Bei der positiven Umsatzentwicklung sowie der Neukundenakquise hebt sich die Mittagsverpflegung besonders hervor.

### 4.1.7 Steuerung der Betriebsverpflegung

Die Fragen nach den erhobenen und ausgewerteten Kennzahlen wurden von den meisten Betrieben beantwortet. Zwei der Betriebe (14 %) setzen zur Steuerung der Betriebsverpflegung eine Balanced Scorecard ein. 77 % erheben allgemein Kennzahlen und werten diese aus, 36 % vergleichen die Kennzahlen im Benchmarking mit anderen Betriebsgastronomien. Zielvorgaben für die Kennzahlen werden von 64 % der Betriebe erstellt. Die Umsätze werden in 83 % der antwortenden Betriebe getrennt nach Frühstücks-, Zwischen- und Mittagsverpflegung erhoben, jedoch bestimmen nur 46 % der Betriebsgastronomien den Anteil des gesundheitsfördernden Angebotes. Die Möglichkeit der Auswertung der verkauften Speisen und Getränke durch ein Kassensystem wird von 57 % der antwortenden Unternehmen genutzt.

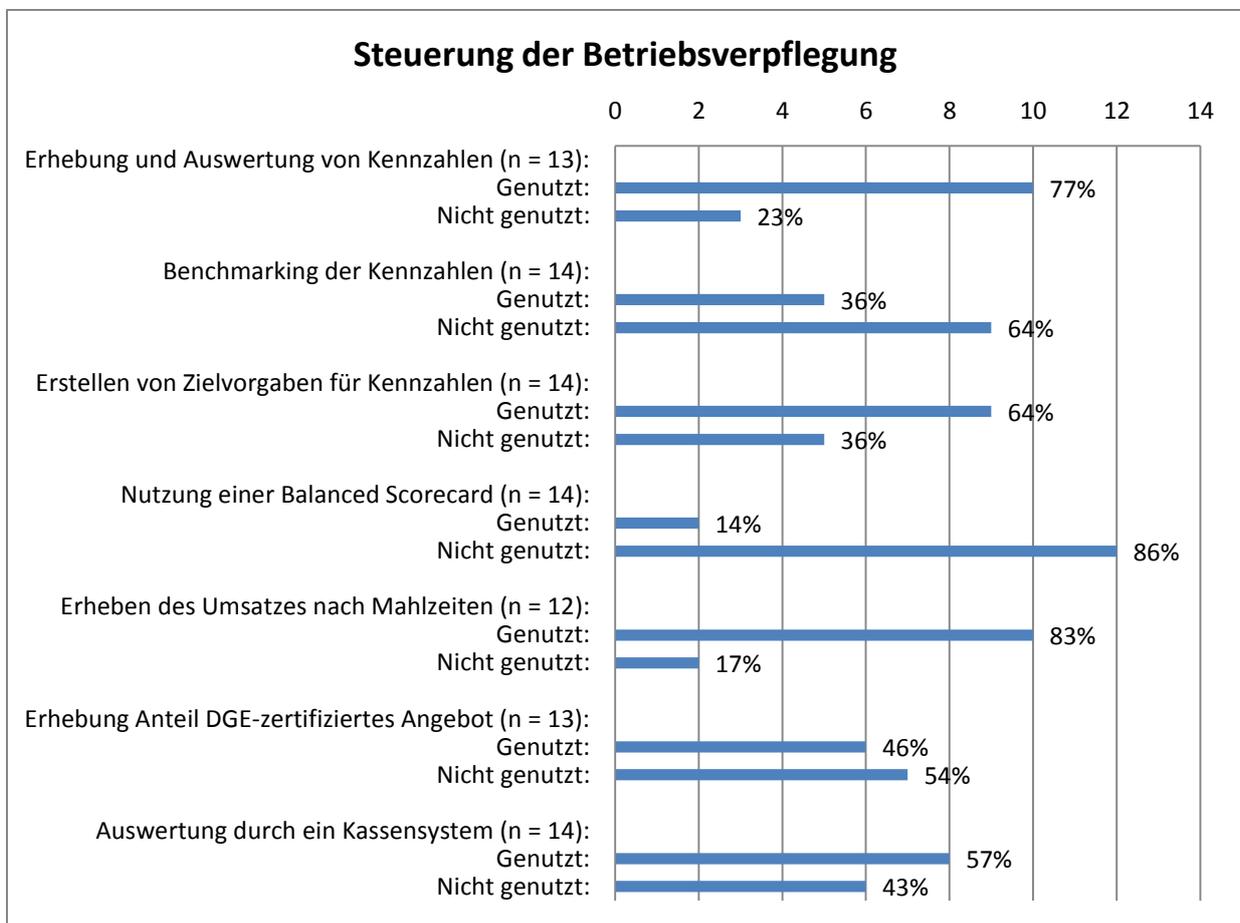


Abbildung 13: Steuerung der Betriebsverpflegung

## 4.2 Ergebnis der Umfrage

Die mit der Einführung des DGE-zertifizierten Angebotes verbundenen Ziele liegen insbesondere in der Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitergesundheit, freiwilligen unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung, Steigerung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und im Beitrag zur BGF. Zur Erreichung dieser Ziele kann das DGE-zertifizierte Speisenangebot

beitragen, es wirkt sich insbesondere auf die Mitarbeiterzufriedenheit positiv aus. Dies spiegelt sich auch in dem überwiegend hohen Ansehen des gesundheitsfördernden Angebotes beim Unternehmensmanagement, den Betriebs- und Küchenleitern, Gästen sowie mit Einschränkungen bei den Küchenmitarbeitern wider. Zur Steuerung der Betriebsverpflegung wird in zwei Betrieben eine Balanced Scorecard genutzt. Eine effiziente Auswertung durch ein automatisiertes Kassensystem, idealerweise mit separater Auswertung des DGE-zertifizierten Speisenangebotes, erfolgt allerdings nur in knapp zwei Drittel der Betriebe. Der Umsatz wird durch das Angebot überwiegend positiv beeinflusst, häufig können neue Kunden gewonnen und zusätzliche Waren verkauft werden. Ein Befragter schrieb im Kommentarfeld, dass die DGE-zertifizierte Menülinie von allen Gästen positiv wahrgenommen werde und die Zahl der Essensteilnehmer um 15 % gestiegen sei.

## **5 Vorschlag einer Balanced Scorecard für die gesundheitsfördernde Betriebsverpflegung**

Im Folgenden wird die Entwicklung einer Balanced Scorecard inklusive Strategy Map für die Steuerung der Einführung eines gesundheitsfördernden Gesamtangebotes in der Betriebsgastromie dargestellt. Die Ziele und Strategien der Betriebsverpflegung müssen an der Gesamtstrategie des Unternehmens ausgerichtet sein.<sup>98</sup> Die dafür notwendige Basis einer Gesamtunternehmensvision sowie die daraus abgeleiteten Werte und Strategien des Gesamtunternehmens werden für diese Bachelorarbeit als gegeben angenommen. Hierzu wird die übergeordnete Strategie der Deutschen Bahn AG zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitgeberattraktivität und Demografiefestigkeit durch betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen übernommen und durch den Autor als strategischer Rahmen für die Betriebsverpflegung konkretisiert: Angebot schmackhafter und gesundheitsfördernder Speisen zu marktfähigen Preisen.

„Die Entwicklung einer Balanced Scorecard muss geordnet, strukturiert und in sich logisch geschlossen erfolgen. Nur ein stringentes Vorgehen gewährleistet, dass alle Konzept-Spezifika und -Notwendigkeiten beachtet werden.“<sup>99</sup> Dieses Vorgehen kann idealerweise in fünf Stufen erfolgen: strategische Ziele ableiten, Strategy Map aufbauen, Messgrößen aus-

---

<sup>98</sup> Vgl. Seidl, Fladung (2008), S. 27.

<sup>99</sup> Horváth & Partners (2007), S. 156.

wählen, Zielwerte festlegen sowie strategische Aktionen bestimmen und inhaltlich wie auch formal aufeinander abstimmen.<sup>100</sup>

## 5.1 Entwicklung strategischer Ziele und der Strategy Map

Die für eine Geschäftseinheit entwickelte, oder wie hier gegebene, Strategie muss durch die Ableitung strategischer Ziele konkretisiert werden. Letztere implizieren im Rahmen der individuellen betrieblichen Gegebenheiten kurze, „aktionsorientierte Aussagen für die jeweiligen Perspektiven“<sup>101</sup>, z. B. jene, den gesundheitsfördernden Anteil am Mittagessen stark zu erhöhen. Diese strategischen Ziele können in der Praxis bestmöglich durch die Ableitung „aus bestehenden Dokumenten und Gedanken“<sup>102</sup> oder in Workshops gefasst werden und sollten eine hohe Wirkung auf das Verfolgen der Strategie ausüben. Ziel sollte die Formulierung von maximal vier bis fünf konkreten strategischen Zielen pro Perspektive sein.<sup>103</sup> Dabei werden strategische Ziele zur Gestaltung des zukünftigen Erfolges von operativen Zielen zur Beherrschung des täglichen Geschäftes unterschieden. Geeignete strategische Ziele zeichnen sich durch eine hohe Wettbewerbsrelevanz bei gleichzeitig hohem Handlungsbedarf aus. Sie sollen weder zu allgemein (z. B. Prozesse optimieren) noch zu konkret (z. B. Trennung von Lieferant X) sein und zudem im Einflussbereich der jeweiligen Geschäftseinheit liegen.<sup>104</sup>

## 5.2 Auswahl der Perspektiven für die gesundheitsfördernde Betriebsverpflegung

Der nächste Schritt bei der Erstellung einer Balanced Scorecard ist die Auswahl der Betrachtungsperspektiven auf das Unternehmen. Dieser zentrale Bestandteil muss für jedes Unternehmen individuell bestimmt werden.<sup>105</sup>

In dieser Arbeit werden grundsätzlich die von Kaplan und Norton vorgeschlagene Finanz-, Kunden-, interne Prozess- und Mitarbeiterperspektive genutzt. Der Rahmen der Kundenperspektive umfasst hier sowohl die Mitarbeiter des Unternehmens als potenzielle Gäste sowie das Gesamtunternehmen mit seinem Interesse an einem gesundheitsfördernden Speisenangebot.

Auf den Einsatz einer weiteren, speziell auf die gesundheitsfördernde Wirkung des Speisenangebotes blickenden Perspektive wird bewusst verzichtet. Die strategischen Ziele in der zu

---

<sup>100</sup> Vgl. Horváth & Partners (2007), S. 156.

<sup>101</sup> Ebd., S. 157.

<sup>102</sup> Ebd., S. 158.

<sup>103</sup> Vgl. ebd., S. 161 f.

<sup>104</sup> Vgl. ebd., S. 164 ff.

<sup>105</sup> Vgl. u. a. Hügens (2008), S. 296; Kaplan, Norton (1997), S. 33.

entwickelnden Balanced Scorecard für die gesundheitsfördernde Betriebsverpflegung können problemlos in die vier Perspektiven nach Kaplan und Norton integriert werden. Zudem ist auf diese Weise die Darstellung der Ursache-Wirkungs-Ketten über die Perspektiven deutlicher möglich.

### 5.3 Ursache-Wirkungs-Ketten der strategischen Ziele

„Das Erarbeiten und Dokumentieren von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den strategischen Zielen stellt eines der zentralen Elemente einer Balanced Scorecard dar. Die entstehenden Strategy Maps spiegeln die Kausalität der strategischen Überlegungen“<sup>106</sup> und die impliziten Annahmen des Managements wider. Die direkten Wirkungen sind wie erwähnt leicht zu messen und zeigen sich z. B. in der Erhöhung der Erlöse durch eine Erhöhung der Absatzmenge. Indirekte Wirkbeziehungen liegen z. B. bei einer vermuteten Verringerung des Krankenstandes durch eine gesundheitsfördernde Verpflegung vor. Sie wirken nur mittelbar und sind schwerer nachweisbar.<sup>107</sup> Somit besteht hinsichtlich der Ursache-Wirkungs-Ketten eine gewisse Unsicherheit. Die beste Möglichkeit zur Identifikation dieser Wirkbeziehungen stellen Workshops dar. Dieser Schritt wird von Kaplan und Norton als schwierigste Phase beim Aufbau der Balanced Scorecard gesehen.<sup>108</sup>

Die Verbindung der Ursache-Wirkungs-Ketten über die vier Perspektiven der Balanced Scorecard wird in der Strategy Map durch gerichtete Graphen dargestellt. Dabei beginnt „die Verknüpfung der strategischen Ziele durch Ursache-Wirkungsbeziehungen in der Mitarbeiterperspektive und endet in der Finanzperspektive, repräsentiert durch die finanzielle Performance eines Unternehmens“<sup>109</sup>. Die Erfolge der Finanzperspektive sind dann auf die Ergebnisse der anderen drei Perspektiven der Balanced Scorecard zurückzuführen.<sup>110</sup> Dafür sehen Kaplan und Norton allerdings keine allgemeingültigen Beziehungen vor.<sup>111</sup> Die Auswahl der Ursache-Wirkungs-Ketten soll signifikant zur Erreichung der strategischen Ziele beitragen sowie leicht mess- und quantifizierbare strategische Ziele abbilden.<sup>112</sup> Zur Illustration der Ursache-Wirkungs-Ketten in der Strategy Map gilt das Gebot der Übersichtlichkeit und angemessenen Komplexität. Die Ketten sollen das grundlegende Geschäftsmodell darstellen,

---

<sup>106</sup> Horváth & Partners (2007), S. 186.

<sup>107</sup> Vgl. Hügens (2008), S. 115.

<sup>108</sup> Vgl. Horváth & Partners (2007), S. 186 ff.

<sup>109</sup> Hügens (2008), S. 117.

<sup>110</sup> Vgl. ebd., S. 121.

<sup>111</sup> Vgl. ebd., S. 117.

<sup>112</sup> Vgl. ebd., S. 126 f.

wobei es nicht erforderlich ist, Beziehungen zwischen allen strategischen Zielen herzustellen.<sup>113</sup>

Neben der knappen Darstellung der Ursache-Wirkungs-Ketten und der strategischen Ziele im Rahmen der Strategy Map sollten die einzelnen Ziele nach Horváth & Partners zusätzlich kommentiert und ihre strategische Relevanz und Wirkung dargelegt werden. Auch können weitere zu erwartende Auswirkungen, Aktionen zur Umsetzung und Prämissen aufgezeigt werden.<sup>114</sup>

## 5.4 Strategische Ziele der Erfolgsperspektive

Im Folgenden werden die konkreten strategischen Ziele der Erfolgsperspektive einer gesundheitsfördernden Betriebsverpflegung dargestellt und begründet. Die Erreichung dieser Ziele soll innerhalb der Ursache-Wirkungs-Kette zur Steigerung des Ertrages und Umsatzes sowie zur Kostenreduzierung beitragen.<sup>115</sup>

### 5.4.1 Beitrag zur BGF durch gesundheitsfördernde Speisen

**Strategisches Ziel:** Einen entscheidenden Beitrag zur BGF durch einen hohen Anteil an gesundheitsfördernden Speisen erbringen.

**Zielbeschreibung:** Das bestehende Gesamtangebot wird um gesundheitsfördernde Speisen und Getränke erweitert. Dieses spezielle Angebot soll von möglichst vielen Gästen genutzt werden.

**Begründung und Umsetzung des Zieles:** Das Ziel der Betriebsgastronomie, im Rahmen ihrer Möglichkeiten einen Beitrag zur BGF zu leisten, wird vom Management direkt vorgegeben und leitet sich aus dem strategischen Ziel des Gesamtunternehmens ab. Dessen Erfolg soll durch zufriedene Mitarbeiter, eine höhere Arbeitgeberattraktivität und stärkere Demografiefestigkeit gesteigert werden. Hieraus resultiert die Erweiterung des Gesamtangebotes um gesundheitsfördernde Speisen und Getränke sowie deren Zertifizierung durch die DGE. Dieses Ziel spiegelt auch die hohe Zustimmung bezüglich eines möglichen positiven Beitrages der DGE-zertifizierten Menülinie zur BGF innerhalb der Umfrage wider.

**Beeinflusste strategische Ziele: (1)** Dieses Ziel wirkt auf die Erreichung der vom Gesamtunternehmen vorgegebenen Ziele der Betriebsgastronomie hinsichtlich des betrieblichen Gesundheitsmanagements ein. Zudem werden die Gesamtunternehmensziele der Steigerung der

---

<sup>113</sup> Vgl. Hügens (2008), S. 117 f.

<sup>114</sup> Vgl. Horváth & Partners (2007), S. 195.

<sup>115</sup> Vgl. ebd., S. 179.

Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität positiv beeinflusst. Die Erreichung dieses strategischen Oberzieles der Betriebsverpflegung könnte wiederum auf die Balanced Scorecard des Gesamtunternehmens einwirken.

**Messgröße:** Der Erfolg des zertifizierten Gesamtangebotes kann über den Umsatzanteil der Job&Fit-Menülinie an den verkauften Speisen gemessen und nach den Anteilen innerhalb der Frühstücks- und Zwischenverpflegung sowie des Mittagmenüs differenziert werden.

#### 5.4.2 Senkung des Wareneinsatzes für Job&Fit-Mittagessen

**Strategisches Ziel:** Deutliche Senkung des Wareneinsatzes für Job&Fit-Mittagessen.

**Zielbeschreibung:** Der Wareneinsatz des Job&Fit-Mittagsmenüs wird, im Vergleich zu alternativen Menüs, in einem vertretbaren Ausmaß niedrig gehalten.

**Begründung und Umsetzung des Zieles:** Kaplan und Norton schlagen als strategische Maßnahme in der Reifephase eines Unternehmens die Senkung der Kosten und Steigerung der Produktivität vor. Dies kann im Rahmen der Balanced Scorecard über die Vorgabe und Realisierung von Einsparungen oder einen Kostenvergleich mit den Mitbewerbern dargestellt und gemessen werden. Die Aufnahme von Kennzahlen und Optimierungsstrategien für die eingesetzten Ressourcen ist Bestandteil der finanziellen Strategien von Unternehmen.<sup>116</sup>

Eine moderate Reduktion des Wareneinsatzes kann sich aus der konsequenten Umsetzung des DGE-Qualitätsstandards für die Gemeinschaftsverpflegung automatisch ergeben. Diese Ansicht wird von 29 % der befragten Unternehmen geteilt. Der DGE-Qualitätsstandard fordert z. B. die Nutzung saisonaler Komponenten.<sup>117</sup> Diese können zu niedrigeren Marktpreisen eingekauft werden als Komponenten, die sich außerhalb ihrer Hauptsaison befinden, und bieten zudem unter Umständen mit Blick auf Geschmack, Nährwert und Haltbarkeit eine höhere Qualität.<sup>118</sup> Die Limitierung<sup>119</sup> kostenintensiveren Fleisches zugunsten ovo-lacto-vegetarischer Kost<sup>120</sup> in der zertifizierten Menülinie kann ebenso zur Reduzierung der Kosten genutzt werden wie ein verringerter Verbrauch von Öl und Fett im Rahmen einer fettarmen Zuberei-

---

<sup>116</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1997), S. 50.

<sup>117</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE) (2014a), S. 17.

<sup>118</sup> Vgl. Hanf, Döller (2009), S. 128.

<sup>119</sup> Siehe hierzu Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE) (2014a), S. 18 ff.: Die eingesetzte Fleischmenge reduziert sich durch die Limitierung des Angebotes von Fleisch auf zwei Mal pro Woche und die zusätzliche Empfehlung von maximal 250 g Fleisch in der Mittagsverpflegung innerhalb von fünf Tagen.

<sup>120</sup> Siehe hierzu ebd., S. 17: „In der ovo-lacto-vegetarischen Ernährung werden neben pflanzlichen Lebensmitteln nur solche Produkte tierischen Ursprungs verzehrt, die von lebenden Tieren stammen, z. B. Milch, Eier oder Honig.“

tung<sup>121</sup>. Die Limitierung des Fettgehaltes von Molkereiprodukten, z. B. von Milch, führt automatisch zu einem geringeren Einstandspreis gegenüber Produkten mit höherem Fettgehalt.

Die Kontrolle der Warenkosten für alternative Menüs ist nicht Bestandteil der strategischen, sondern der operativen Ziele und sollte daher im Rahmen der Balanced Scorecard nicht gesondert betrachtet werden.

**Beeinflusste strategische Ziele:** (2) Durch dieses strategische Ziel sollen die Kosten pro produziertem Job&Fit-Mittagsmenü beeinflusst werden und diese Reduzierung positiv auf den finanziellen Erfolg der Betriebsverpflegung wirken. Indirekt kann dies auch der Akzeptanzförderung bei den Entscheidungsträgern hinsichtlich einer Zertifizierung des Menüangebotes und bei den an der Speisenproduktion beteiligten Mitarbeitern dienen.

**Messgröße:** Zur Messung des Zielerreichungsgrades kann der Wareneinsatz der zertifizierten Mittagsverpflegung mit dem durchschnittlichen Wareneinsatz alternativer Menülinien verglichen werden.

### 5.4.3 Erhöhung des Gewinnaufschlages für Job&Fit-Mittagessen

**Strategisches Ziel:** Erhöhung des Gewinnaufschlages für Job&Fit-Mittagessen.

**Zielbeschreibung:** Der Gewinnaufschlag wird im Vergleich zu alternativen Menüs in einem vertretbaren Ausmaß erhöht.

**Begründung und Umsetzung des Zieles:** Eine Erweiterung des Angebotes mit dem Effekt einer höheren Wertschöpfung wirkt sich positiv auf die finanziellen Kennzahlen aus. Diese Erweiterung führt nach Kaplan und Norton zur Erhöhung der Kunden- und Produktrentabilität.<sup>122</sup>

Die Strategie einer moderaten Preiserhöhung könnte allerdings die Absatzmenge reduzieren und wird aktuell nur von einem der befragten Betriebe praktiziert. Jedoch ist die Attraktivität des Job&Fit-Menüs nach Meinung des Autors eben nicht ausschließlich vom Preis abhängig. Die Preise für die einzelnen Menüs werden meist täglich durch Warenwirtschaftsprogramme an die Warenkosten angepasst und teilweise mischkalkuliert. Deshalb ist ein leicht erhöhter Gewinnaufschlag für die Gäste nicht in besonderem Maße auffällig, multipliziert sich jedoch über eine betrachtete Periode. Zudem stellt der gesundheitliche Mehrwert einen starken

---

<sup>121</sup> Nach Erfahrung des Autors aus seiner beruflichen Praxis ist eine erstmalige Reduzierung der zum Braten und Kochen verwendeten Menge Öl um 50 % ohne Aufwand möglich.

<sup>122</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1997), S. 49 ff.

Kaufanreiz für gesundheitsbewusste Gäste dar und auch die einheitliche Signalisation der Menülinie schafft einen wiederkehrenden Kaufimpuls. „Marken dienen als Anker, bieten Vertrautes und Wiederkehrendes. Wer vom Qualitätsversprechen einer Marke überzeugt ist, sondiert den Markt weniger nach Alternativen.“<sup>123</sup> Zudem wird mit Gästen, die durch die herausgehobene, einheitliche Signalisation spontan auf das zertifizierte Menü zurückgreifen, ebenfalls eine höhere Rentabilität erzielt.

**Beeinflusste strategische Ziele:** (3) Die erhöhte Produktrentabilität bei gleichbleibendem Absatz wirkt sich auf den finanziellen Erfolg der Betriebsgastronomie aus. Auch kann wiederum in der internen Kommunikation auf diesen Vorteil verwiesen werden.

**Messgröße:** Vergleich des Gewinnaufschlages der Job&Fit-Mittagsverpflegung mit dem alternativer Menüs.

#### 5.4.4 Erhöhung des Umsatzes durch ein attraktives Gesamtangebot

**Strategisches Ziel:** Signifikante Erhöhung des Umsatzes durch ein attraktives Gesamtangebot.

**Zielbeschreibung:** Der Umsatz beeinflusst maßgeblich den Geschäftserfolg. Er soll deshalb durch ein attraktives Gesamtangebot inklusive der Erweiterung um DGE-zertifizierte Speisen und Getränke gesteigert werden. Insbesondere im Rahmen von Job&Fit wird der Gesamtumsatz aus der Frühstücks-, Mittags- und Zwischenverpflegung gesteigert, indem vormalige Nicht-Esser akquiriert, gesundheitsbewusste Gäste zur regelmäßigen Teilnahme an den Mahlzeiten motiviert und die Verkäufe von Zusatzprodukten forciert werden.

**Begründung und Umsetzung des Zieles:** Die strategischen Ziele der Erfolgsperspektive hängen u. a. von der Entwicklungsstufe des Unternehmens ab. Die Gegebenheiten der Reifephase betreffen wahrscheinlich die meisten Geschäftseinheiten.<sup>124</sup> Sie umfassen einen gesättigten Markt, stabile oder schwach steigende Umsätze und relativ konstante Gewinne. Der eigene Marktanteil muss verteidigt oder durch Expansion gesteigert werden.<sup>125</sup> Oftmals wird zur Steigerung des Umsatzes das Produkt- und Dienstleistungsangebot erweitert, was die Gewinnung ehemaliger Nicht-Verwender ermöglicht. Die Unternehmen konzentrieren sich dabei auf die Messung und Steigerung des Marktanteils in den Zielgruppen sowie eine Forcierung

---

<sup>123</sup> Dammer, Steinle, Pinsker u. a. (2013), S. 34.

<sup>124</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1997), S. 47.

<sup>125</sup> Vgl. Baier (2008), S. 205.

des Cross-Sellings<sup>126</sup>.<sup>127</sup> Vermutlich finden sich auch die meisten Betriebsrestaurants weder in der Anfangs- noch in der Erntephase, sondern sind etablierte, auf ein dauerhaftes Fortbestehen ausgerichtete Unternehmen mit einem konstanten Kundenkreis. Die steuerungsrelevanten Kennzahlen sind zumeist mit dem Periodengewinn verbunden und werden als Betriebsergebnisse und Deckungsbeiträge dargestellt.<sup>128</sup>

Durch das extern geprüfte und DGE-zertifizierte Mindestangebot an gesundheitsfördernden Speisen und Getränken entsteht für die Gäste der Betriebsverpflegung ein Mehrwert. Die Umsatzsteigerung resultiert dann aus der Akquise vormals nicht an den einzelnen Mahlzeiten teilnehmender Gäste oder der Gewinnung von Gästen der Mittags- für die Frühstücks- und Zwischenverpflegung. Der zusätzliche Verkauf komplementärer Produkte wie z. B. Obst, Molkereiprodukte, Müsli, Salate oder Desserts entsteht durch eine positive Wirkung der einheitlichen Signalisation in Verbindung mit einer umfassenden Information der Gäste über den Umfang und die Vorteile des gesundheitsfördernden Angebotes. Diese Einschätzung wird auch durch die Umfrageergebnisse gestützt. Sowohl die Umsatzentwicklung allgemein als auch die Akquise von Neukunden und die Möglichkeit des Cross-Sellings wird von den befragten Betrieben tendenziell positiv eingeschätzt.

**Beeinflusste strategische Ziele:** (4) Die Erhöhung des Umsatzes wirkt sich bei linearem Kostenverlauf und positiven Deckungsbeiträgen, wie von Kaplan und Norton beschrieben und für die finanzielle Perspektive empfohlen, direkt auf den finanziellen Erfolg der Betriebsverpflegung aus.

**Messgröße:** Neben der Gesamtumsatzentwicklung kann auch die Umsatzentwicklung der Frühstücks- und Zwischenverpflegung betrachtet werden. Die Wirkung des Cross-Sellings sollte durch eine differenzierte Betrachtung dafür infrage kommender Produktgruppen gemessen und gesteuert werden. Im Weiteren kann die reine Zahl der Gäste pro Mahlzeit Aufschluss über eine eventuelle Steigerung der Attraktivität der Betriebsverpflegung liefern.

## 5.5 Strategische Ziele der Kundenperspektive

Das Kundenmanagement umfasst vier Teilbereiche: die Identifikation attraktiver Kundensegmente, die Akquise von Neukunden durch aktive Kommunikation des Produktwertes, die

---

<sup>126</sup> Siehe hierzu Hartwig (2009), S. 13: Cross-Selling ist der systematische Versuch, bestehenden Kunden zusätzliche Produkte als Ergänzung zu verkaufen. Dies ist insbesondere in gesättigten Märkten von Unternehmen in der Reifephase sinnvoll und generiert zusätzliche Umsätze, indem das Kundenpotenzial besser abgeschöpft wird.

<sup>127</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1997), S. 49 ff.

<sup>128</sup> Vgl. ebd., S. 47.

Bindung der Kunden durch Qualität und Begeisterung sowie den Ausbau der Kundenbeziehung.<sup>129</sup>

In der hier angenommenen Betriebsgastronomie beinhaltet das Gästesegment alle Mitarbeiter des Unternehmens. Eine Öffnung der Betriebsverpflegung für externe Gäste soll nicht betrachtet werden.

### 5.5.1 Begeisterung der Gäste

**Strategisches Ziel:** Begeisterung der Gäste durch schmackhafte Speisen zu marktfähigen Preisen.

**Zielbeschreibung:** Durch das Angebot attraktiver, schmackhafter Speisen über alle Menülinien hinweg und zusätzlicher Aktionswochen soll die Zufriedenheit der bestehenden Gäste sichergestellt werden. Dies führt zu einer regelmäßigen Teilnahme an der Verpflegung sowie einer eventuellen Teilnahme an weiteren Mahlzeiten und wirkt sich positiv auf das Ziel der Umsatzerhöhung aus.

**Begründung und Umsetzung des Zieles:** Fraglich ist, ob dieses strategische Ziel der Kundenbindung durch Qualität und Begeisterung ausreichend konkret gehalten ist. Falls nicht, so diene es ausschließlich der operativen Beherrschung des Alltagsgeschäfts. Jedoch kommt diesem Ziel der Begeisterung von Gästen eine hohe Wettbewerbsrelevanz zu. Das Speisenangebot ist in den meisten Fällen leicht durch eine Eigenversorgung oder durch Konkurrenzangebote auf die Mittagsverpflegung spezialisierter Mitbewerber substituierbar. Die Einschätzung des Handlungsbedarfes zur Qualifikation des Zieles als strategisch muss individuell getroffen werden.

Durch die ausdrückliche Einbeziehung von Aktionswochen in das Gesamtangebot entsteht ein ausreichend konkretes Ziel mit Bezug auf zukünftige Erfolge, zudem wird die Position der betrachteten Betriebsgastronomie gegenüber dem Kunden definiert. Somit erfüllt dieses Ziel die Anforderungen strategischer Ziele und wird in die Balanced Scorecard aufgenommen.<sup>130</sup>

**Beeinflusste strategische Ziele: (5)** Dieses Ziel unterstützt das strategische Ziel einer signifikanten Erhöhung des Umsatzes durch ein attraktives Job&Fit-Gesamtangebot (5.4.4). Dies erfolgt durch die Bindung bestehender Kunden und die Akquise bisheriger Nicht-Esser, die noch nicht durch das Job&Fit-Angebot begeistert werden konnten.

---

<sup>129</sup> Vgl. Kaplan, Norton (2004), S. 97.

<sup>130</sup> Vgl. Horváth & Partners (2007), S. 181.

**Messgrößen:** Als typische Kennzahlen für die Kundenzufriedenheit eignen sich nach Friedag und Schmidt Umfrageergebnisse zur allgemeinen Gästezufriedenheit.<sup>131</sup> Diese wird nach Erfahrung des Autors in vielen Unternehmen bereits erhoben, somit können die Kennzahlen ohne weitere Kosten in die Balanced Scorecard übernommen werden. Zusätzlich bietet sich eine Vorgabe für die durchzuführenden Aktionswochen an.

### 5.5.2 Stark gesundheitsfördernd wirkendes Speisenangebot

**Strategisches Ziel:** Eine möglichst stark gesundheitsfördernd wirkendes Speisenangebot.

**Zielbeschreibung:** Das gesundheitsfördernde Potenzial des DGE-Qualitätsstandards soll bestmöglich ausgenutzt werden.

**Begründung und Umsetzung des Zieles:** Dieses strategische Ziel verfolgt sowohl die Interessen der Gäste als auch die in die Kundenperspektive aufgenommenen Interessen des Gesamtunternehmens. Beide erwarten von dem zertifizierten Angebot eine signifikant gesundheitsfördernde Wirkung. Die konkrete Umsetzung der DGE-Qualitätsstandards bleibt jedoch innerhalb bestimmter Grenzen der Betriebsverpflegung selbst überlassen.<sup>132</sup> Zwar existieren eindeutige Anforderungen wie z. B. das tägliche Angebot von Gemüse in bestimmten Qualitäten oder die Limitierung des Fleischangebotes im DGE-zertifizierten Mittagmenü auf zwei Mal in der Woche. Bei der zu verwendenden Menge wird jedoch lediglich ein Orientierungswert angegeben.<sup>133</sup>

Die Gäste und das Gesamtunternehmen haben die berechtigte Erwartungshaltung an ihre Betriebsverpflegung, dass die Orientierungswerte und Empfehlungen bei der Umsetzung des Qualitätsstandards bestmöglich eingehalten und optimiert werden. Hier liegt ein Schlüssel zur Erreichung des in der Umfrage mit der Einführung des DGE-zertifizierten Gesamtangebotes verbundenen Zieles eines positiven Beitrages zur Mitarbeitergesundheit. Eine konsequente Umsetzung der Vorgaben zeigt in 43 % der Betriebe eine positive Auswirkung auf die Mitarbeitergesundheit, in zwei Betrieben reduzierte sich der Krankenstand und stieg die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Aus diesen Gründen orientieren sich die Gäste an dem zertifizierten Speisenangebot und sind bereit, einen eventuell höheren Preis zu bezahlen. Für das Gesamtunternehmen hängt die Erreichung der strategischen Ziele zur BGF ebenfalls vom Gesundheitswert des Speisenangebotes ab.

---

<sup>131</sup> Vgl. Friedag, Schmidt (2002), S. 117 f.

<sup>132</sup> Siehe hierzu Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE) (2014a), S. 35: Dies gilt nicht für die Premium-Zertifizierung. Diese kennzeichnet sich durch die zusätzliche Verpflichtung, die Speisen nach geprüften Rezepturen zuzubereiten.

<sup>133</sup> Vgl. ebd., S. 38.

**Beeinflusste strategische Ziele:** (6) Ein möglichst stark gesundheitsfördernd wirkendes Speisenangebot hat Einfluss auf den geforderten positiven Beitrag der Betriebsgastronomie zur BGF (5.4.1) und zudem durch eine aktive Kommunikation auf (7) die Schaffung eines hervorragenden Images des Job&Fit-Gesamtangebotes (5.6.1).

**Messgrößen:** Als Messgröße bietet sich das Ergebnis des externen Audits durch die DGE an. Dieses analysiert die Produktionsprozesse und stellt eine neutrale Bewertung dar. Ein weiterer Vorteil liegt in der Vermeidung zusätzlichen Messaufwandes.

Wenn das Gesamtunternehmen mehrere Küchen betreibt, empfiehlt sich zudem eine interne Überprüfung durch eine verantwortliche Stelle oder ein Benchmarking unter den Betrieben hinsichtlich Auditergebnis, Signifikanz der Abweichungen und Umsetzung weiterer Empfehlungen der Auditoren.

### 5.5.3 Servicebereitschaft der Betriebsverpflegung

**Strategisches Ziel:** Etablierung einer hohen Servicebereitschaft der Betriebsverpflegung.

**Zielbeschreibung:** Die Betriebsgastronomie soll durch eine hohe Serviceorientierung möglichst attraktive Rahmenbedingungen für die Mahlzeiten bieten: Alle angebotenen Speisen stehen in der Kernzeit zur Verfügung, die Ausgabekräfte sind freundlich und auskunftsbereit, die Räumlichkeiten sind ansprechend gestaltet und auf Beschwerden wird zeitnah und angemessen reagiert.

**Begründung und Umsetzung des Zieles:** Die Unternehmen verfolgen mit der Unterhaltung einer Betriebsgastronomie betriebswirtschaftliche Interessen. Diesen Interessen wird mit dem vorliegenden strategischen Ziel Rechnung getragen. Die Deutsche Bahn AG hat z. B. die Ziele einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität vorgegeben.

Nach Kaplan und Norton umfasst das Wertangebot an den Kunden – in diesem Fall das Unternehmen – alle Aspekte, die bei den Zielkunden Treue und Zufriedenheit auslösen. Sie variieren von Branche zu Branche und müssen individuell ermittelt werden, lassen sich jedoch zumeist auf Kernbereiche reduzieren. Ein Kernbereich ist das Image und die Reputation. Beide können eine Bindung über Produkt- und Serviceeigenschaften hinaus erreichen und fördern eine proaktive Präsentation der Unternehmenswerte.<sup>134</sup> Im Falle der Betriebsverpflegung fallen dieses Image und die Treue sowohl auf das Betriebsrestaurant selbst als auch auf das Gesamtunternehmen zurück. Somit kann das Kundenziel einer hohen Arbeitgeberattraktivität

---

<sup>134</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1997), S. 73 ff.

und Mitarbeiterzufriedenheit durch eine hochwertige Betriebsgastronomie mitbeeinflusst werden.

Zudem ist die Mitarbeiterzufriedenheit als treibender Faktor für Kennzahlen der Personaltreue und Mitarbeiterproduktivität anzusehen.<sup>135</sup> „Zufriedene Mitarbeiter sind eine Bedingung für Produktivitätssteigerung, Reaktionsfähigkeit, Qualität und Kundenservice.“<sup>136</sup> Diese Mitarbeiterzufriedenheit kann auch außerhalb der gesundheitsfördernden Menülinie durch eine attraktive Betriebsverpflegung erreicht und gefördert werden.

Ungewiss ist, ob dieses strategische Ziel bereits durch jenes der ‚Begeisterung der Gäste durch schmackhafte Speisen zu marktfähigen Preisen‘ (Kap. 5.5.1) abgedeckt ist oder entsprechend erweitert werden kann. Beide Ziele bilden ähnliche Interessen ab. Jedoch ist das erste Ziel eher auf die Speisenproduktion und -planung ausgerichtet, während das zweite eine umfassendere Sicht auf die Betriebsverpflegung impliziert. Zudem verändert die eigenständige Aufnahme dieses strategischen Zieles die Sichtweise auf die Betriebsgastronomie. Sie stellt heraus, dass zwei Kundengruppen mit unterschiedlichen Zielsetzungen existieren, und unterscheidet deren Primärinteressen. Dies kann sodann im Rahmen der Balanced Scorecard optimal kommuniziert werden.

**Beeinflusste strategische Ziele: (8)** Dieses Ziel wirkt, wie schon beschrieben, auf die Umsetzung der Interessen des Gesamtunternehmens bezüglich Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität durch möglichst attraktive Rahmenbedingungen während der Mahlzeiten.

**Messgrößen:** Zur Messung des Zielerreichungsgrades kann die allgemeine Zufriedenheit mit der Verpflegungspolitik des Arbeitgebers indirekt aus dem Anteil der Nutzer oder der Zahl der Beschwerden abgeleitet werden. Auch eine direkte Erhebung der Zufriedenheit mit der Verpflegungspolitik des Arbeitgebers durch Befragung, abgegrenzt von der Zufriedenheit mit dem Speisenangebot, ist möglich.

## 5.6 Strategische Ziele der Prozessperspektive

Die strategischen Ziele der Prozessperspektive bilden die kritischen Prozesse ab, die Manager „einwandfrei beherrschen müssen“<sup>137</sup>. Üblicherweise umfassen sie den Forschungs- und Innovationsprozess für neue Produkte, Kosten-, Qualitäts- und Leistungseigenschaften sowie den Kundendienst.

---

<sup>135</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1997), S. 124.

<sup>136</sup> Ebd.

<sup>137</sup> Ebd., S. 111.

### 5.6.1 Image des Job&Fit-Speisenangebotes

**Strategisches Ziel:** Schaffung eines hervorragenden Images des Job&Fit-Speisenangebotes.

**Zielbeschreibung:** Job&Fit soll als Marke etabliert werden, deren Image „vom Kunden klar definiert wird“<sup>138</sup>. Die Vorteile werden kommuniziert und nach Möglichkeit eine Präferenz für dieses Gesamtangebot geschaffen.

**Begründung und Umsetzung des Zieles:** Das Markenmanagement kann als Bestandteil des Innovationsprozesses verstanden werden. Es dient zur Entwicklung einer Vermarktungsstrategie für identifizierte Kundenwünsche – in diesem Fall für jene nach einem gesundheitsfördernden Verpflegungsangebot – und soll bei den Gästen klare Vorstellungen über das Wertangebot und davon ausgehend Treue schaffen.<sup>139</sup> Dafür wird die individuelle betriebliche Umsetzung des Job&Fit-Konzeptes festgelegt (Art und Umfang der Speisen, Getränke und Zusatzangebote) und ein einheitliches System zur Signalisation des zertifizierten Gesamtangebotes erstellt. Die Kommunikation der Vorteile und Inhalte des Job&Fit-erweiterten Gesamtangebotes kann dann über Informationsbroschüren, Intranetauftritte, Tischaufsteller und die Küchenmitarbeiter erfolgen. Dadurch sollen Neukunden gewonnen und gebunden sowie eine möglichst große Präferenz für das zertifizierte Angebot geschaffen werden.

**Beeinflusste strategische Ziele:** (9) Die Kommunikation des gesundheitsfördernden Speisenangebotes und der aktive Aufbau eines hervorragenden Images bilden den Ausgangspunkt für die Bereitschaft bestehender Gäste und ehemaliger Nicht-Esser, regelmäßig an der (gesundheitsfördernden) Frühstücks-, Mittags- und Zwischenverpflegung teilzunehmen. Das Image beeinflusst auch das Cross-Selling der zusätzlichen Angebote der Job&Fit-Menülinie (5.4.4) sowie (10) die Bereitschaft, für den Mehrwert der Gesundheitsförderung einen eventuell höheren Preis zu bezahlen (5.4.3).

**Messgrößen:** Als Kennzahl für den Erreichungsgrad dieses strategischen Zieles bietet sich der Markenwiedererkennungswert an.<sup>140</sup> Dieser kann ebenfalls innerhalb der vorgeschlagenen Gästenumfrage ermittelt werden und wird von sieben der befragten Betriebe bereits erhoben. Daneben ist eine Ermittlung des Informationsstandes der Gäste sinnvoll, um eventuelle Stärken und Schwächen in der Gästekommunikation aufzudecken. Für eine Erfolgsmessung ohne Gästebefragung, oder zur Formulierung zusätzlicher Ziele, kann die Zahl der erstellten Infor-

---

<sup>138</sup> Kaplan, Norton (1997), S. 104.

<sup>139</sup> Vgl. ebd.

<sup>140</sup> Vgl. ebd.

mationsmedien zu den Themen Job&Fit, allgemeine gesundheitsfördernde Ernährung oder BGF in die Balanced Scorecard aufgenommen werden.

### 5.6.2 Standardisierung der Speisenproduktion

**Strategisches Ziel:** Standardisierung der Speisenproduktion.

**Zielbeschreibung:** Die Standardisierung der Speisenproduktion bildet die Grundlage für die Kontrolle von Waren- und Personaleinsatz sowie für die Kennzeichnung von Zusatzstoffen und Allergenen. Hierfür werden Rezepturen, Zubereitungsanweisungen und Ausgabemengen festgelegt. Die Rezepturen der Speisen im Rahmen des zertifizierten Gesamtangebotes werden an die Anforderungen des Qualitätsstandards angepasst.

**Begründung und Umsetzung des Zieles:** Im Rahmen der Balanced Scorecard bleibt die Optimierung des Produktionsprozesses wichtig. Die Steuergrößen des Produktionsprozesses fokussieren sich stark auf Effizienz. Zudem können auf das Unternehmen zugeschnittene Kennzahlen weitere Prozess-, Produkt- und Dienstleistungseigenschaften wie z. B. betriebliche Flexibilität, Genauigkeit oder Energieverbrauch messen, wenn dies bei den Zielkunden höhere Gewinnspannen ermöglicht oder Wettbewerbsvorteile identifiziert.<sup>141</sup>

Generell üben die Personal- und Warenkosten in der Speisenproduktion einen starken Einfluss auf die Betriebskosten der Betriebsverpflegung aus. In vielen Betrieben werden nach Erfahrung des Autors deshalb detaillierte Produktionsanweisungen gegeben, die eine effiziente Kontrolle ermöglichen. In solchen Betrieben, meist großen Caterern mit mehreren Küchen, dient die Standardisierung der Speisenproduktion der Beherrschung des täglichen Geschäfts. Jedoch können Betriebe, die bisher auf eine hohe Standardisierung verzichtet haben, über dieses strategische Ziel zur Erlangung zukünftigen Erfolges beitragen. Dies betrifft nach Auswertung der Umfrage zur DGE-zertifizierten Betriebsverpflegung aktuell 36 % der befragten Betriebe.

Neben der Kontrolle und Optimierung des Wareneinsatzes und der Planung der Gerätebelegung ermöglichen einheitliche Rezepturen auch eine Kontrolle der anfallenden Nassmüllmenge. Deren Entsorgung verursacht nicht nur Kosten, sondern lässt auch Rückschlüsse auf alle Stufen „der Produktionskette, vom Einkauf über die Lagerung, Vor- und Zubereitung bis zur Speisenausgabe und Portionierung“<sup>142</sup>, zu.

---

<sup>141</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1997), S. 100 ff.

<sup>142</sup> Alexandra Zaich, zitiert nach o. V (2013), S. 58.

Zudem ermöglichen standardisierte Rezepturen eine schnelle und damit kostengünstige Kenntlichmachung der deklarationspflichtigen Zusatzstoffe und Allergene<sup>143</sup>. Die entsprechenden Kennzeichnungspflichten sind nach Ansicht des Autors ohne standardisierte Rezepturen nicht effizient zu erfüllen. Somit besitzt dieses strategische Ziel eine hohe Wettbewerbsrelevanz sowie einen hohen Handlungsbedarf und qualifiziert sich für die Aufnahme in die Balanced Scorecard.

**Beeinflusste strategische Ziele: (11)** Die Standardisierung des Produktionsprozesses trägt zur sicheren Umsetzung des DGE-Qualitätsstandards bei.

Allgemein können bei der Ausarbeitung standardisierter Rezepturen durch eine Optimierung des Wareneinsatzes die Herstellkosten der Mahlzeiten verringert werden.

**Messgrößen:** Hinsichtlich der Fortschreitung der Standardisierung bietet sich die Erfassung des prozentualen Anteils ausgearbeiteter Rezepturen an. Die Effizienz der Speisenproduktion lässt sich wie beschrieben neben den reinen Wareneinsätzen auch durch die Erfassung der entsorgten Nassmüllmenge und den Verbrauch von Energie messen.

### 5.6.3 Hohe Produktqualität durch ein Qualitätsmanagementsystem

**Strategisches Ziel:** Sicherstellung einer hohen Produktqualität durch ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem.

**Zielbeschreibung:** Die steigenden Qualitätsanforderungen an die Betriebsverpflegung sollen durch die Etablierung eines Qualitätsmanagementsystems<sup>144</sup> umgesetzt und ihre Erfüllung sichergestellt werden. Dies soll durch externe Prüfungen bestätigt und den Gästen kommuniziert werden, was zur Verbesserung des Arbeitgeberimages und des Images der Betriebsgastronomie beiträgt.

**Begründung und Umsetzung des Zieles:** Die Voraussetzung für ein hohes Maß an Gästevertrauen ist gerade in Zeiten verschiedenartiger Lebensmittelskandale eine gesicherte Qualität<sup>145</sup>. Zudem muss die Betriebsgastronomie den zunehmenden rechtlichen Anforderungen gerecht werden, z. B. der lückenlosen Rückverfolgbarkeit von Lebensmitteln. „Es zeigt sich immer mehr, dass ein Managen von Qualität wesentlich zum betrieblichen Fortbestand bei-

---

<sup>143</sup> Siehe hierzu Verordnung (EU) Nr. 1169/ 2011 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25.11.2011: Seit 13.12.2014 gilt für alle Mitgliedstaaten der EU, über die Kennzeichnung der in Speisen enthaltenen Zusatzstoffe hinaus, eine Pflicht zur Kennzeichnung der enthaltenen Allergene.

<sup>144</sup> Siehe hierzu Norm DIN EN ISO 9000: 2000 (2000), S. 18: Qualitätsmanagement bezeichnet aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität.

<sup>145</sup> Siehe hierzu ebd.: Qualität ist der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.

trägt. Aufbau, Einführung und Zertifizierung eines systematisch praktizierten Qualitätsmanagements sind unerlässliche Instrumente<sup>146</sup> zur Sicherung der Qualität in der Betriebsverpflegung.<sup>147</sup>

Das Angebot von Zertifizierungen ist groß. Für die Betriebsverpflegung eignen sich Zertifizierungen nach DIN EN ISO 9001:2008 (Qualitätsmanagement) und DIN EN ISO 22000:2005 (Hygienemanagement)<sup>148</sup>, insbesondere für die Betriebsverpflegung mit Außer-Haus-Catering der International Featured Standard Food (IFS Food; Produktsicherheit und Produktqualität)<sup>149</sup> oder die in der Betriebsverpflegung häufig anzutreffenden freiwilligen mikrobiologischen Hygieneprüfungen durch unabhängige Institute wie z. B. den TÜV.

**Beeinflusste strategische Ziele: (12)** Die Sicherstellung und aktive Kommunikation der hohen Produktqualität durch ein extern geprüfetes Qualitätsmanagementsystem wirkt sich positiv auf die Zielsetzung des Gesamtunternehmens bezüglich Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität aus.

**Messgrößen:** Betriebe, die sich für eine externe Auditierung entscheiden, können für die Messung des Zielerreichungsgrades die Auditergebnisse oder die Zahl der Beanstandungen nutzen. Für Betriebe ohne externe Überprüfung können interne Audits oder Ziele und Fortschritte im Aufbau, der Einführung, Umsetzung und Weiterentwicklung eines individuellen Qualitätskonzeptes herangezogen werden.

## 5.7 Strategische Ziele der Mitarbeiterperspektive

Dauerhafter Unternehmenserfolg erfordert mehr als stetige Verbesserungen der etablierten Prozesse. Doch die Generierung neuer Ideen, Prozesse und Wertangebote für die Kunden muss durch die Mitarbeiter an der Basis erfolgen. Diese haben einen engen Kontakt zu den Bedarfen der Zielkunden und einen wertvollen Blick auf die eigenen unternehmensinternen Prozesse. Die entsprechenden zusätzlichen Mitarbeiterfunktionen erfordern eine kontinuierliche Weiterbildung. Das Denken der Mitarbeiter soll auf die Unternehmensziele hin ausgerichtet und kreative Problemlösungsfähigkeiten gefördert werden. Die Weiterbildung von Arbeitern hin zu proaktiven Kundenansprechpartnern kann indes mehrere Jahre dauern.<sup>150</sup>

---

<sup>146</sup> Wetterau (2008), S. 375.

<sup>147</sup> Vgl. ebd.

<sup>148</sup> Vgl. Ahrens-Azevedo (2007), S. 415.

<sup>149</sup> Vgl. Ullmer (2014), S. 102.

<sup>150</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1997), S. 122 f.

### 5.7.1 Motivation durch professionelles Beziehungsmanagement

**Strategisches Ziel:** Motivation der Verpflegungsmitarbeiter durch professionelles Beziehungsmanagement.

**Zielbeschreibung:** Die Mitarbeiter sollen durch ein professionelles Beziehungsmanagement<sup>151</sup>, „welches die Interaktion von Führungskräften und deren Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten in den Fokus stellt“<sup>152</sup>, motiviert werden. Im Rahmen der engen Beziehung zu den Mitarbeitern ergibt sich die Gelegenheit, diese einzubeziehen, nach ihrer Meinung zu fragen sowie ihnen Raum für eigene Ideen und Bedenken zu lassen. Die Mitarbeiter sollen die Ziele der Abteilungsleitung nicht nur inhaltlich verstehen, sondern emotional nachvollziehen. Dies soll die Mitarbeiter wiederum dazu motivieren, die neuen Ziele im Rahmen der Etablierung und Vermarktung des Job&Fit-Gesamtangebotes engagiert und eigeninitiativ umzusetzen.<sup>153</sup>

**Begründung und Umsetzung des Zieles:** Die Aufnahme der Mitarbeiterzufriedenheit in die Balanced Scorecard ist immer notwendig.<sup>154</sup> Nach Kaplan und Norton ist dies aber „vor allem dort besonders wichtig, wo Mitarbeiter mit wenig Gehalt und geringer Ausbildung in direktem Kontakt mit den Kunden stehen“<sup>155</sup>. Die Gastronomie ist ein solches Feld, in dem nach Erfahrung des Autors häufig ungelernete Mitarbeiter zu geringen Löhnen körperlich anstrengende und teilweise monotone Arbeiten übernehmen und zudem Gästekontakt haben. Die individuelle Ausgestaltung der Motivationsstrategie muss dabei immer auf die betrieblichen Möglichkeiten und individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten sein.

Durch die Aufnahme einer bestimmten Motivationsstrategie wird das Ziel ausreichend konkretisiert und als strategisch qualifiziert.

**Beeinflusste strategische Ziele:** Allgemein soll eine höhere Identifikation der Küchenmitarbeiter mit dem DGE-zertifizierten Verpflegungsangebot erreicht werden. In der oben dargestellten Umfrage unter den Betrieben erachten 90 % der Betriebs- und Küchenleiter, aber nur noch 57 % der Küchenmitarbeiter das gesundheitsfördernde Speisenangebot als positiv.

---

<sup>151</sup> Siehe hierzu Aron-Weidlich (2012), S. 24 f.: Beziehungsmanagement entwickelt „Mitarbeiter vom Funktionsträger zum motivierten Akteur“ durch regelmäßige Kommunikation und aktive Beziehungsgestaltung weiter.

<sup>152</sup> Ebd., S. 68.

<sup>153</sup> Vgl. ebd., S. 68 ff.

<sup>154</sup> Vgl. Friedag, Schmidt (2002), S. 168.

<sup>155</sup> Kaplan, Norton (1997), S. 124.

(13) Die Motivation der Mitarbeiter in der Speisenproduktion beeinflusst die gesundheitsfördernde Qualität der Speisen. Nur motivierte Mitarbeiter werden die Rahmenbedingungen einer DGE-zertifizierten Menülinie stets vollständig ausschöpfen (5.5.2).

(14) Die Ausgabekräfte sind das Gesicht des Job&Fit-Angebotes. Nur wenn sie hinter dem Konzept stehen und dieses in angemessener Weise proaktiv anbieten, kann ein hervorragendes Image geschaffen werden (5.6.1) und sich ein langfristiger wirtschaftlicher wie gesundheitsbezogener Erfolg einstellen.

**Messgrößen:** Die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit kann direkt durch eine anonyme Umfrage unter den Verpflegungsmitarbeitern erfolgen. Zudem kann sie aus dem durchschnittlichen Krankenstand oder der, in der Gastronomie üblichen, Bereitschaft zu (unbezahlten) Überstunden abgeleitet werden.<sup>156</sup> Beide Werte sind dann im Zeit- oder Betriebsvergleich zu analysieren.

### 5.7.2 Schulungen zum Job&Fit-Gesamtangebot

**Strategisches Ziel:** Sicherstellen eines hohen Kenntnisstandes über das Job&Fit-Gesamtangebot.

**Zielbeschreibung:** Die Ausgabekräfte sollen umfassend zum Inhalt und den Vorteilen des gesundheitsfördernden Angebotes geschult und dazu motiviert werden, diese aktiv zu kommunizieren. Den Mitarbeitern in der Speisenproduktion wird die optimale Umsetzung des Qualitätsstandards erläutert und deren Wichtigkeit verdeutlicht.

**Begründung und Umsetzung des Zieles:** Ein wichtiger Faktor für den Erfolg des gesundheitsfördernden Gesamtangebotes liegt in den Mitarbeitern. Sie müssen durch Schulungen befähigt und motiviert werden, dieses Angebot bestmöglich umzusetzen.

Die Mitarbeiter mit Gästekontakt (Ausgabekräfte) müssen einen umfassenden Kenntnisstand zum Inhalt und den Vorteilen des Job&Fit-Angebotes aufweisen, um proaktiv auf die Gäste zugehen zu können. Oftmals sind sie für die Signalisation des gesundheitsfördernden Speisenangebotes verantwortlich, kennen die Gäste und deren Vorlieben und sind deren Ansprechpartner. Sie sollen auf das erweiterte Gesamtangebot aller Mahlzeiten hinweisen, komplementäre Speisen und Getränke zu verkaufen versuchen und die Gäste im kurzen Gespräch oder durch Informationsmaterial für eine gesundheitsfördernde Ernährung sensibilisieren. Im

---

<sup>156</sup> Vgl. Friedag, Schmidt (2002), S. 168.

Weiteren können die Ausgabekräfte den Abteilungsleitern ein wichtiges Feedback zur Gästerezonanz liefern.

Der Gesundheitswert der Speisen wird in der Produktion festgelegt. Alle an der Speisenplanung und -zubereitung beteiligten Mitarbeiter müssen zu den Anforderungen des DGE-Qualitätsstandards für die Betriebsverpflegung geschult und bezüglich ihres Beitrags sensibilisiert und motiviert werden.

**Beeinflusste strategische Ziele:** Die Ziele im Rahmen der Mitarbeiterschulungen unterteilen sich wieder nach Mitarbeitern der Produktion und Ausgabekräften. **(15)** Die Ausgabekräfte müssen darin geschult werden, aktiv auf die Gäste zuzugehen, auf Fragen fundiert zu antworten und das Image des Job&Fit-Speisenangebotes positiv zu beeinflussen (5.6.1). **(16)** Die Produktionsmitarbeiter können eine bestmögliche gesundheitsfördernde Wirkung (5.5.2) nur durch umfassendes Fachwissen und Wissen über den DGE-Qualitätsstandard an sich sicherstellen.

**Messgrößen:** Zur Messung des Erreichungsgrades dieses strategischen Zieles bietet sich die Zahl der Schulungsstunden pro Mitarbeiter oder eine Erhebung und Auswertung des Wissensstandes an.

### 5.7.3 Auswertung der Verkaufszahlen des Job&Fit-Gesamtangebotes

**Strategisches Ziel:** Kontinuierliche Auswertung der Verkaufszahlen des Job&Fit-Gesamtangebotes.

**Zielbeschreibung:** Der Anteil der Job&Fit-Komponenten unter allen Speisenkomponenten soll erhoben und ausgewertet werden. Hierfür wird das gesundheitsfördernde Angebot in das Kassensystem aufgenommen. Die Auswertungen werden regelmäßig zusammengefasst sowie eventuelles Verbesserungspotenzial identifiziert und umgesetzt.

**Begründung des Zieles:** In den meisten Betriebsgastronomien werden Kassensysteme eingesetzt, die problemlos die Zahl der verkauften Einzelkomponenten auswerten können. Jedoch wird dies nach den Erfahrungen des Autors oftmals nur unzureichend genutzt<sup>157</sup>. Während die verkauften Menüs in der Mittagsverpflegung noch von den meisten Betrieben erhoben werden, ist die Aufteilung in der Frühstücks- und Zwischenverpflegung oftmals nur wenig differenziert. Dadurch kann für die Komponenten des gesundheitsfördernden Gesamtangebotes der

---

<sup>157</sup> Eine Erhebung des Anteils der Job&Fit-Komponenten über den Einkauf ist nur bedingt möglich, da einzelne Zutaten und Komponenten sowohl für das zertifizierte als auch für das nicht-zertifizierte Angebot genutzt werden können, z. B. Obst und Vollkornbrötchen.

finanzielle Beitrag nicht ermittelt und der Erfolg des Angebotes nicht aufgezeigt werden, zudem ist eine Steuerung nicht optimal möglich. Durch diese fehlende Information könnte die Herstellung der zusätzlichen, gesundheitsfördernden Komponenten von den Mitarbeitern in der Speisenproduktion und teilweise auch von den Abteilungsleitungen als Mehrbelastung ohne Gegenwert interpretiert werden. Dabei kann gerade durch das Cross-Selling eines attraktiven Zusatzangebotes der Umsatz gesteigert und ein eventuell höherer Deckungsbeitrag solcher Speisen realisiert werden. Zudem ist die finanzielle Auswertung des zertifizierten Gesamtangebotes für die Kommunikation und Akzeptanzförderung innerhalb des Küchenteams entscheidend. Der Mehrwert des Job&Fit-Gesamtangebotes liegt nämlich nicht nur in der gesundheitsfördernden Wirkung, sondern auch in einem möglichen Beitrag zum zukünftigen finanziellen Erfolg und somit zum Fortbestehen der Betriebsverpflegung.

Dabei kann die Qualifikation dieses Zieles als strategisch oder operativ kontrovers gesehen werden. Auf der einen Seite dient die Auswertung durch das Kassensystem der Steuerung des operativen Tagesgeschäfts und ist somit nicht in die Balanced Scorecard aufzunehmen. Auf der anderen Seite kommt diesem Ziel nach Meinung des Autors bei bisheriger Nichtnutzung eines Kassensystems ein hoher Handlungsbedarf zu. Dies ist in sechs der 14 befragten Unternehmen der Fall. Zudem ist dieses Ziel weder zu pauschal noch zu konkret formuliert, so dass es in die Balanced Scorecard aufgenommen werden kann.

**Beeinflusste strategische Ziele: (17)** Die Erreichung dieses strategischen Zieles ermöglicht eine fundierte Kommunikation mit den Verpflegungsmitarbeitern und dem Management des Gesamtunternehmens. Sie bildet die unerlässliche Grundlage der Steuerung, Auswertung und Beurteilung des Erfolges des zertifizierten Gesamtangebotes, übt aber keine direkte Wirkung auf andere strategische Ziele aus.

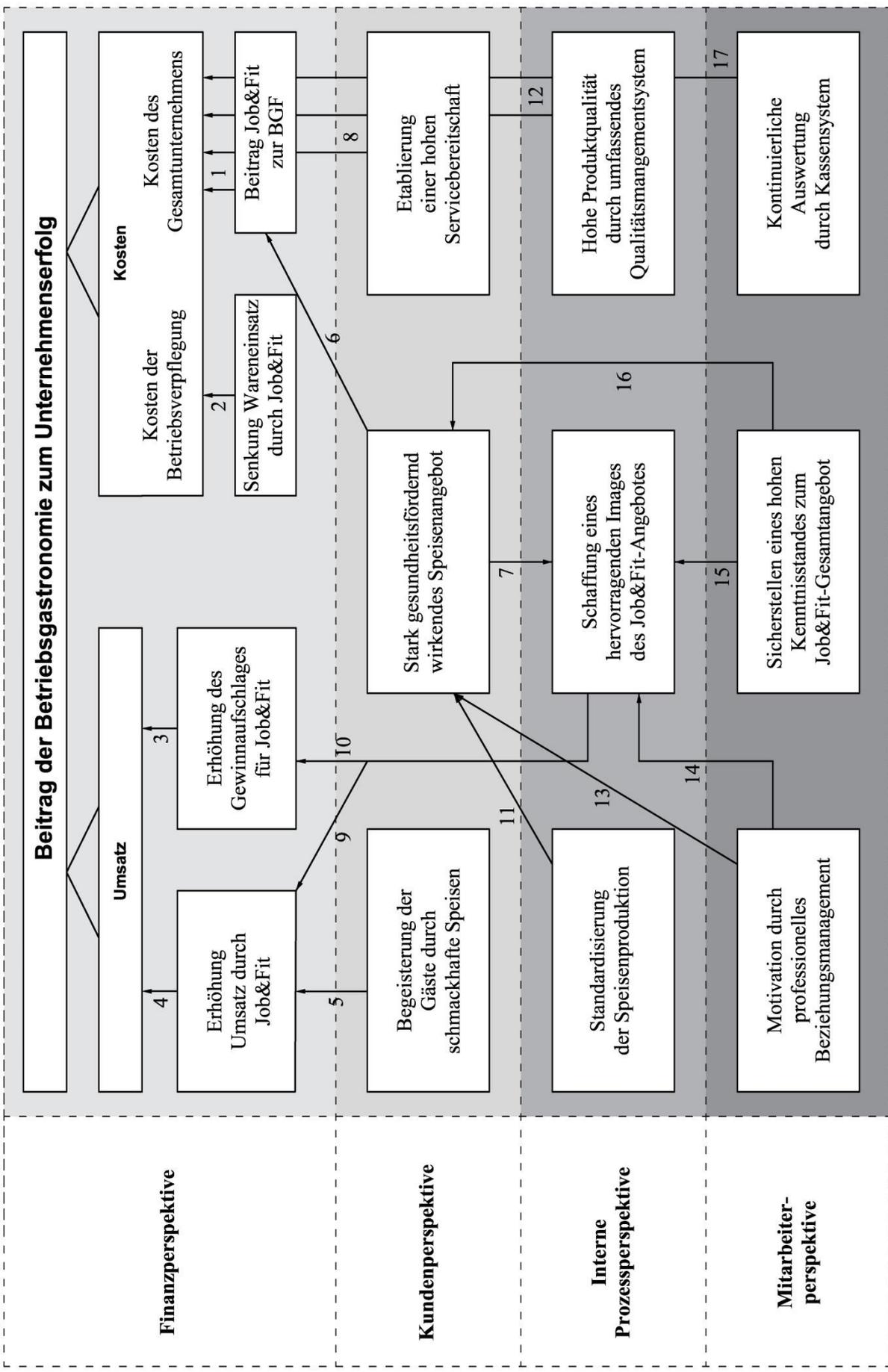
**Messgrößen:** Als Messgröße für die Nutzung der Informationssysteme kommt nach Friedag und Schmidt u. a. die Abrufbarkeit verfügbarer Auswertungen infrage.<sup>158</sup> Dies übernimmt der Autor für die Einführungsphase des zertifizierten Speisenangebotes mit der Messgröße Zahl der Auswertungen und daraus abgeleiteter Maßnahmen.

## 5.8 Grafische Darstellung der strategischen Ziele

Im Folgenden werden die erläuterten strategischen Ziele und Ursache-Wirkungs-Ketten im Rahmen der Strategy Map dargestellt. Eine Abbildung der Balanced Scorecard mit Zielen, Kennzahlen und Maßnahmen findet sich im Anhang.

---

<sup>158</sup> Vgl. Friedag, Schmidt (2002), S. 175.



## 5.9 Festlegung von Zielwerten für die Messgrößen

Für die Messgrößen der beschriebenen strategischen Ziele müssen Zielwerte vorgegeben werden. „Gute Zielwerte sollten anspruchsvoll, ehrgeizig, aber glaubhaft erreichbar sein. Sie sollen einen Bezug zur Realität haben, d.h. zu dem Ausgangsniveau und zu den erforderlichen Investitionen, um das Niveau zu verändern.“<sup>159</sup> Für die finanzielle Perspektive werden die Vorgaben häufig aus einer Mehrjahresplanung oder einem Benchmarking gewonnen. Zur Festlegung der Zielwerte der anderen Perspektiven können analytische Simulationsinstrumente oder die Vorgaben des Managements dienen. Entscheidend ist die Ausgewogenheit der Zielsetzungen. Zur Einbindung und Akzeptanzförderung der Zielwerte sollten diese im Rahmen der Festlegung mit den verantwortlichen Abteilungsleitern besprochen oder ihnen im Anschluss an die Festlegung detailliert vorgestellt werden.<sup>160</sup>

Die Darstellung des Entwicklungsprozesses und die Festlegung von Zielwerten für die vorgeschlagenen strategischen Ziele sind nicht Bestandteil dieser Bachelorarbeit. Ebenso unterbleibt die Planung und Verteilung von Ressourcen, da sich nicht auf einen konkreten betrieblichen Hintergrund bezogen werden kann.

## 6 Resümee

Das Management von Unternehmen hat sich in der Nachkriegszeit von der engpassorientierten Steuerung hin zu einer langfristigen, strategischen Planung entwickelt. Eines der hierbei entwickelten Steuerungskonzepte, die Balanced Scorecard, betont ausdrücklich die Wichtigkeit qualitativer Ziele und löst sich von einem kurzfristigen Fokus auf Kostensenkungen und Preiswettbewerb. Durch kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen sollen Wachstumsmöglichkeiten des Unternehmens erschlossen werden. Dies ist die konzeptionelle Grundlage der Balanced Scorecard von Kaplan und Norton. Seit ihrer Erstveröffentlichung im Jahre 1992 wurde die Balanced Scorecard zur methodischen Entwicklung strategischer Ziele und deren anschließender Kommunikation und Umsetzung weltweit eingesetzt, diskutiert und erweitert. Die Einführung von Ursache-Wirkungs-Ketten und deren grafischer Darstellung in Strategy Maps im Jahr 2000 entwickelte die Scorecard vom Leistungsmesssystem zum strategischen Managementsystem weiter. Bis heute ist die Balanced Scorecard branchenübergreifend in unzähligen Unternehmen relevant. Auch zwei der vorliegend befragten Unternehmen der Betriebsverpflegung setzen sie aktuell zur Steuerung ein.

---

<sup>159</sup> Horváth & Partners (2007), S. 214.

<sup>160</sup> Vgl. Horváth & Partners (2007), S. 214.

In der umfangreichen Literatur zur individuellen Umsetzung der Balanced Scorecard ist diese auf die betriebliche Praxis vieler unterschiedlicher Unternehmensbereiche spezialisiert worden. Der Einsatz in der Betriebsverpflegung, insbesondere mit gesundheitsfördernder Grundausrichtung, wurde bisher in der wissenschaftlichen Literatur nicht behandelt. Dabei kann die methodische Entwicklung strategischer Ziele und deren Kommunikation gerade in der Betriebsverpflegung, die geprägt ist von steigendem Kostendruck, kaum wachsenden Gästezahlen, zunehmendem Konkurrenzdruck und heterogenen Mitarbeiterstrukturen, ein effektives Managementtool darstellen.

Die in dieser Bachelorarbeit für die Erfordernisse einer DGE-zertifizierten Betriebsgastronomie entwickelte Balanced Scorecard und deren Ursache-Wirkungs-Ketten stellen eine Synthese aus der Theorie wissenschaftlicher Literatur und der beruflichen Praxis des Autors dar. Der Erfolg der Betriebsgastronomie resultiert demnach aus dem Saldo von Kosten und Umsatz. Letzterer soll durch die Einführung eines attraktiven Gesamtangebotes, insbesondere des DGE-zertifizierten Speisenangebotes, gesteigert werden. Dies gelingt, empirisch durch die Umfrage unter DGE-zertifizierten Betrieben gestützt, durch die Akquise bisheriger Nicht-Esser, die Motivation bestehender Gäste zur regelmäßigen Teilnahme und Cross-Selling-Bemühungen. Eine angemessene Erhöhung des Gewinnaufschlages unterstützt die positive Umsatzentwicklung. Die Kosten der Betriebsgastronomie werden über die Senkung des Wareneinsatzes und die Standardisierung der Speisenproduktion optimiert. Zudem werden die Kosten des Gesamtunternehmens durch den Beitrag des DGE-zertifizierten Angebotes zur BGF, die höhere Mitarbeiterzufriedenheit, die Demografiefestigkeit und das bessere Arbeitgeberimage positiv beeinflusst. Dies wird über die strategischen Ziele in der Kundenperspektive erreicht, indem die Gäste durch schmackhafte Speisen und regelmäßige Sonderaktionen begeistert, die Vorgaben des DGE-Qualitätsstandards für die Betriebsverpflegung konsequent und bestmöglich umgesetzt sowie durch eine hohe Servicebereitschaft attraktive Rahmenbedingungen geschaffen werden. Diese Ziele werden auch durch die strategischen Ziele der internen Prozessperspektive unterstützt. Die Standardisierung der Rezepturen und ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem stellen einen hohen Gesundheitswert und eine hohe Produktqualität der Speisen sicher, schaffen Gästevertrauen und gewährleisten die Einhaltung rechtlicher Vorgaben. Zudem soll die gesundheitsfördernde Menülinie als Marke in den Betrieben etabliert und deren Vorteile aktiv kommuniziert werden. Die Mitarbeiter als entscheidender Treiber der Umsetzung der ersten drei Perspektiven der Balanced Scorecard müssen, besonders in Bereichen mit geringem Ausbildungs- und Gehaltsniveau, motiviert werden, um zum Erfolg des gesundheitsfördernden Angebotes beizutragen. Eine hohe Auskunftsbereit-

schaft und proaktive Bewerbung der Menülinie durch die Ausgabekräfte sowie die optimale Produktion der Speisen durch die Küchenmitarbeiter wird über Schulungen sichergestellt. Zur Kontrolle und Steuerung des Erfolges des DGE-zertifizierten Gesamtangebotes und einzelner Komponenten im Cross-Selling sollen elektronische Kassensysteme möglichst automatisierte Auswertungen ermöglichen.

Dieser Vorschlag für die Umsetzung der Forschungsergebnisse von Kaplan und Norton muss in der betrieblichen Praxis auf die spezifischen Gegebenheiten und Strategien des (Gesamt-) Unternehmens angepasst werden. Die grundlegenden strategischen Ziele und Herausforderungen eines gesundheitsfördernden Speisenangebotes variieren jedoch von Betrieb zu Betrieb kaum. Unbekannt, und für weitere Untersuchungen interessant, ist indes der Grund für die Abweichung zwischen den Wareneinsätzen und der Umsatzentwicklung durch die zertifizierte Menülinie unter den befragten Unternehmen. Auch zur Entwicklung eines sinnvollen Messverfahrens für die unmittelbaren Auswirkungen eines gesundheitsfördernden Speisenangebotes auf die Mitarbeitergesundheit, Leistungsfähigkeit und den Krankenstand besteht Forschungsbedarf.

## Literaturverzeichnis

- Arens-Azevedo, U. (2007): Qualitätsmanagement in der Gemeinschaftsverpflegung. In: Ernährungsumschau 2007 (54), S. 408–417. Online verfügbar unter [http://www.ernaehrungs-umschau.de/media/pdf/pdf\\_2007/07\\_07/EU07\\_408\\_417.qxd.pdf](http://www.ernaehrungs-umschau.de/media/pdf/pdf_2007/07_07/EU07_408_417.qxd.pdf), zuletzt geprüft am 08.01.2015.
- Aron-Weidlich, M. (2012): Essenz der Führung. Wie Sie sich selbst und Ihre Mitarbeiter nachhaltig motivieren, steuern und führen. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Baier, P. (2009): Praxishandbuch Controlling. Controlling-Instrumente, Unternehmensplanung und Reporting. München: mi-Wirtschaftsbuch.
- Binder, I. (2001): Ernährungsverhalten außer Haus in der Bundesrepublik Deutschland. München: Utz.
- Bober, S. (2001): Marketing-Management in der Gemeinschaftsgastronomie. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. 3., erw. und aktualisierte Aufl. Frankfurt am Main: Dt. Fachverlag.
- Briesen, D. (2010): Das gesunde Leben. Ernährung und Gesundheit seit dem 18. Jahrhundert. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Crainer, S. (1999): Managementtheorien, die die Welt verändert haben. Peter Drucker, Tom Peters, Charles Handy & Co. Niedernhausen: Falken-Verlag.
- Dammer, U.; Steinle, A.; Pinsker, J. u. a (2013): Gemeinschaftsgastronomie – ein Zukunftsmarkt. Special im Auftrag der Fachabteilung Gemeinschaftsgastronomie im DEHOGA Bundesverband. Beilage in: GV-Praxis 2013. Online verfügbar unter [http://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Inhaltsbilder/UEber\\_den\\_Dehoga/Fachabteilungen/FAGG/Broschuere\\_FAGG\\_2012.pdf](http://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Inhaltsbilder/UEber_den_Dehoga/Fachabteilungen/FAGG/Broschuere_FAGG_2012.pdf), zuletzt geprüft am 08.01.2015.
- Deutsche Bahn AG (Hrsg.) (2014): Deutsche Bahn. Geschäftsbericht 2013. Leimen.
- Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE) (Hrsg.) (2014a): DGE-Qualitätsstandard für die Betriebsverpflegung. 4. Aufl. Bonn.
- Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE) (Hrsg.) (2014b): Jahresbericht 2013 der Deutschen Gesellschaft für Ernährung e. V., Bonn. Online verfügbar unter

<http://www.dge.de/fileadmin/public/doc/wueu/DGE-Jahresbericht-2013.pdf>, zuletzt geprüft am 08.01.2015.

Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE) (Hrsg.) (2014c): DB-Gastro erhält Job&Fit-Zertifikat. Online verfügbar unter <http://goo.gl/aoIdn1>, zuletzt geprüft am 23.02.2015.

Enderling, A.; Zimmermann, E. (2012): Sicherung von Leistungsfähigkeit und Wohlfühl in flexibler werdenden Produktionssystemen. In: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H. u. a. (Hrsg.): Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Berlin: Springer (Fehlzeiten-Report, 2012), S. 233–242.

Engel, A. (2006): Wertschöpfungsorientierte Balanced Scorecard. Entwicklung und Ausgestaltung eines strategieumsetzungsorientierten Ziel- und Kennzahlensystems. Hamburg: Dr. Kovač.

Fischer, D. (2009): Controlling. Balanced Scorecard, Kennzahlen, Prozess- und Risikomanagement. München: Vahlen.

Friedag, H. R.; Schmidt, W. (2002): Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem. 4., durchges. Aufl. Freiburg i. Br.: Haufe.

Gälweiler, A. (1987): Strategische Unternehmensführung. Frankfurt am Main: Campus.

Greiner, O. (2004): Strategiegerechte Budgetierung. Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten der Budgetierung im Rahmen der Strategierealisierung. München: Vahlen.

Großheim, P.; Hinrichs, S.; Latniak, E. (2013): Schritte zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement im demografischen Wandel – ausgewählte Ergebnisse und Erfahrungen aus den stradewari-Betrieben. In: Hentrich, J.; Latniak, E. (Hrsg.): Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel. Handlungsfelder, Leitbilder und Lernprozesse. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 227–246.

Hanf, S.; Döllner, G. (2009): WISO: Ihr Geld. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Hartwig, T. (2009): Up- und Cross-Selling. Mehr Profit mit Zusatzverkäufen im Kundenservice. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Horváth & Partners (Hrsg.) (2007): Balanced Scorecard umsetzen. 4., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Hügens, T. (2008): Balanced Scorecard und Ursache-Wirkungsbeziehungen. Kausale Modellierung und Simulation mithilfe von Methoden des Quantitativen Reasoning. In: Corsten, H.; Reiß, M.; Steinle, C. u. a. (Hrsg.): Information – Organisation – Produktion. Wiesbaden, Essen: Gabler Verlag.
- Hülle, J.; Windolph, M. (2011): Strategische Steuerung mit Balanced Scorecard und Strategy Map. In: Möller, K. (Hrsg.): Schriftenreihe der Professur für Unternehmensrechnung und Controlling der Universität Göttingen. Bd. 4. Göttingen.
- Jacob, R.; Heinz, A.; Décieux, J. P. u. a. (2011): Umfrage. Einführung in die Methoden der Umfrageforschung. 2., erw. und korrigierte Aufl. München: Oldenbourg.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard. Aus dem Amerikanischen von Péter Horváth. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2004): Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2009): Der effektive Strategieprozess. Erfolgreich mit dem 6-Phasen-System. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Koerber, K. W. von; Männle, T.; Leitzmann, C. (2012): Vollwert-Ernährung. Konzeption einer zeitgemäßen und nachhaltigen Ernährung. 11., unveränd. Aufl. der 10. vollst. neu bearb. und erw. Aufl. von 2004. Stuttgart: Haug.
- Ladwig, U. (2008): Das Küchen-ABC. Die wichtigsten Kennzahlen und Gewinneinflussfaktoren. In: Ladwig, U. (Hrsg.): Der Küchenbetriebswirt. Bd. 1. Hamburg: Behr.
- Lux, W. (2010): Performance Management. Effiziente Strategieentwicklung und -umsetzung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Matzler, K.; Müller, J.; Mooradian, T. A. (2012): Strategisches Management. Konzepte und Methoden. Wien: Linde.
- Mewes, P. (2012): Gemeinschaftsgastronomie in Deutschland. In: DEHOGA Bundesverband (Hrsg.): Gemeinschaftsgastronomie in Deutschland. Berlin. Online verfügbar unter [http://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/01\\_UEber\\_uns/05\\_Fachabteilungen/02\\_Gemeinschaftsgastronomie/Broschuere\\_FAGG\\_2015.pdf](http://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/01_UEber_uns/05_Fachabteilungen/02_Gemeinschaftsgastronomie/Broschuere_FAGG_2015.pdf), zuletzt geprüft am 08.01.2015.

- Möller, K.; Köper, B.; Braun, M. u. a. (2008): Strategische Steuerung der betrieblichen Gesundheitsförderung mit Strategy Maps. In: Zeitschrift für Management 2008 (3), S. 247–280.
- Niven, P. R. (2003): Balanced Scorecard – Schritt für Schritt. Einführung, Anpassung und Aktualisierung. Weinheim: Wiley-VCH.
- Norm EN ISO 9000 (2000): Qualitätsmanagementsysteme. Grundlagen und Begriffe.
- O. V. (2013): Schluss mit dem Wegwerf-Wahnsinn. In: *Chefs!* 2013 (Oktober), S. 56–61. Online verfügbar unter <http://www.united-against-waste.de/de/images/presse-echo/chefs-round-table.pdf>, zuletzt geprüft am 08.01.2014.
- Paulus, K. (1989): Außer-Haus-Verpflegung. In: Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE) (Hrsg.): Ernährungsbericht 1988. Frankfurt am Main.
- Ploeger, A.; Hirschfelder, G.; Schönberger, G. (2011): Die Zukunft auf dem Tisch. Analysen, Trends und Perspektiven der Ernährung von morgen: eine Einführung. In: Ploeger, A.; Hirschfelder, G.; Schönberger, G. (Hrsg.): Die Zukunft auf dem Tisch. Analysen, Trends und Perspektiven der Ernährung von morgen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Rückert-John, J.; John, R.; Niessen, J. (2011): Nachhaltige Ernährung außer Haus – der Essalltag von morgen. In: Ploeger, A.; Hirschfelder, G.; Schönberger, G. (Hrsg.): Die Zukunft auf dem Tisch. Analysen, Trends und Perspektiven der Ernährung von morgen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Seidl, M.; Fladung, U. (2008): Verpflegungskonzeption als strategischer Ausgangspunkt. In: Wetterau, J. (Hrsg.): Modernes Verpflegungsmanagement. Best Practices für Individual-, Gemeinschafts- und Systemgastronomie. Frankfurt am Main: Dt. Fachverlag.
- Thoms, U. (2004): Essen in der Arbeitswelt. Das betriebliche Kantinenwesen seit seiner Entstehung um 1850. In: Teuteberg, H. J. (Hrsg.): Die Revolution am Esstisch. Neue Studien zur Nahrungskultur im 19./20. Jahrhundert. Stuttgart: Steiner.
- Ullmer, D. (2014): HACCP. Antworten auf die häufigsten Fragen aus der Praxis. Hamburg: B. Behr's Verlag.

Wetterau, J. (2008): Qualitätsmanagement. In: Wetterau J. (Hrsg.): Modernes Verpflegungsmanagement. Best Practices für Individual-, Gemeinschafts- und Systemgastronomie. Frankfurt am Main: Dt. Fachverlag.

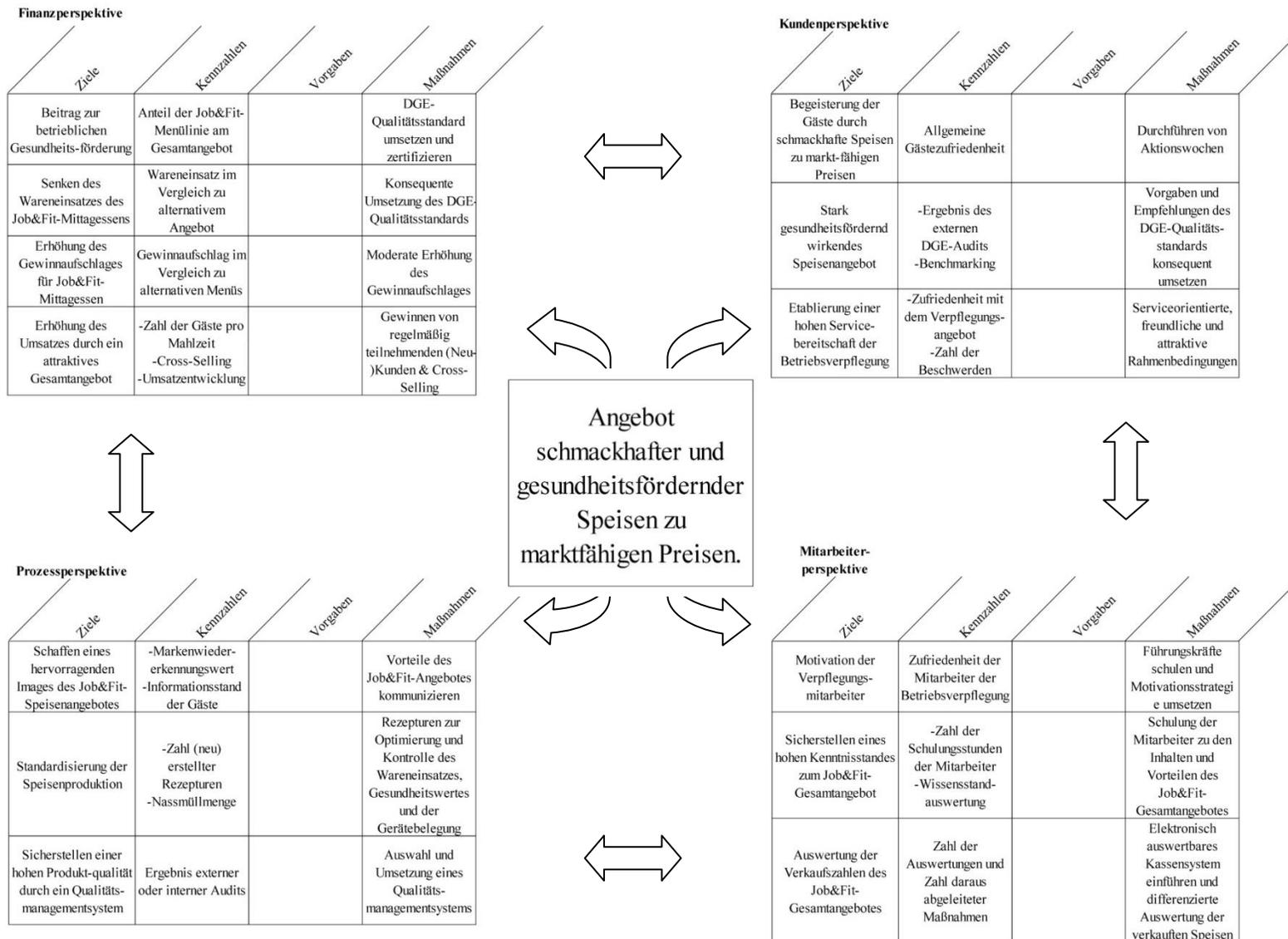
Weltgesundheitsorganisation (WHO) (1986): Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung.

Wildmann, L. (2014): Einführung in die Volkswirtschaftslehre, Mikroökonomie und Wettbewerbspolitik. 3., überarb. Aufl. Berlin: De Gruyter (Module der Volkswirtschaftslehre/Lothar Wildmann; Bd. 1).

Winkler, G. (2008): Gesundheitsmanagement. In: Wetterau J. (Hrsg.): Modernes Verpflegungsmanagement. Best Practices für Individual-, Gemeinschafts- und Systemgastronomie. Frankfurt am Main: Dt. Fachverlag.

## **Anhang**

# Balanced Scorecard



## Umfrage zur DGE-zertifizierten Betriebsverpflegung

Sehr geehrte Damen und Herren,

diese Umfrage im Rahmen einer Bachelorarbeit untersucht die betriebliche Steuerung von gesundheitsfördernder Betriebsverpflegung.

Alle Angaben, die Sie tätigen, sind durch einen einheitlichen und nicht personalisierten Link auf diese Seite anonym und können nicht auf einen bestimmten Betrieb zurückgeführt werden. Zudem wird in dieser Umfrage auf Pflichtfelder weitestgehend verzichtet.

\* **Erforderlich**

### 1. Umfang des Speisenangebotes

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Frühstück
- Zwischenverpflegung
- Mittagsverpflegung
- Abendverpflegung
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

### 2. Durchschnittliche Anzahl der Gäste in der Frühstücks- und Zwischenverpflegung

\_\_\_\_\_

### 3. Durchschnittliche Anzahl der Gäste in der Mittagsverpflegung

\_\_\_\_\_

### 4. Anzahl der Mitarbeiter des Verpflegungsbereiches insgesamt

\_\_\_\_\_

## Das DGE-zertifizierte Gesamtangebot

### 5. Ist Ihre Betriebsverpflegung premiumzertifiziert?

Markieren Sie nur ein Oval.

- Ja
- Nein

**6. Wie lange sind Sie bereits DGE-zertifiziert?***Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.*

Bis 2 Jahre	Bis 4 Jahre	Länger als 4 Jahre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Nutzen Sie für die Speisenproduktion Rezepturen und Zubereitungsanweisungen?***Markieren Sie nur ein Oval.*

- Ja
- Nein

**8. Wie hoch ist der durchschnittliche Anteil der DGE-zertifizierten Menülinie an der Mittagsverpflegung?***Markieren Sie nur ein Oval.*

- Bis 10 %
- Bis 20 %
- Bis 30 %
- Bis 40 %
- Bis 50 %
- Über 50 %

**9. Welche Ziele werden in Ihrem Betrieb mit dem DGE-zertifizierten Speisenangebot verfolgt?***Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.*

- Erweiterung des bestehenden Angebotes
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Mitarbeitergesundheit
- Reduzierung des Krankenstandes
- Verbesserung des Arbeitgeberimages
- Steigerung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter
- Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Mitarbeiterbindung
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

**10. Wie schätzen Sie die Wirkung des DGE-zertifizierten Speisenangebotes ein?**

Auf die ...

Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.

	Positiv		Keine Auswirkungen		Negativ	
Allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit	<input type="radio"/>					
Zufriedenheit mit dem Angebot der Betriebsverpflegung	<input type="radio"/>					
Mitarbeitergesundheit	<input type="radio"/>					
Reduzierung des Krankenstandes	<input type="radio"/>					
Verbesserung des Arbeitgeberimages	<input type="radio"/>					
Steigerung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter	<input type="radio"/>					
Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung	<input type="radio"/>					
Betriebliche Gesundheitsförderung	<input type="radio"/>					
Mitarbeiterbindung	<input type="radio"/>					

**11. Wie schätzen Sie das Ansehen des DGE-zertifizierten Speisenangebotes ein?**

Bei dem/den ...

Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.

	Positiv		Neutral		Negativ	
Unternehmensmanagement	<input type="radio"/>					
Betriebs- und Küchenleitern	<input type="radio"/>					
Köchen und Küchenhilfen	<input type="radio"/>					
Gästen	<input type="radio"/>					
Lieferanten	<input type="radio"/>					

**12. Wo sehen Sie die Hauptzielgruppe des DGE-zertifizierten Speisenangebotes?**


---



---



---



---



---

**13. Platz für weitere Anmerkungen**


---



---



---



---



---

## Betriebswirtschaftliche Auswirkungen des DGE-zertifizierten Speisenangebotes

**14. Wie schätzen Sie die Wirkung des DGE-zertifizierten Speisenangebotes auf den Umsatz ein?**

Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.

	Positiv		Neutral		Negativ
Umsatz der Frühstücks- und Zwischenverpflegung	<input type="radio"/>				
Umsatz der Mittagsverpflegung	<input type="radio"/>				
Sonstige Umsätze	<input type="radio"/>				

**15. Wie schätzen Sie den Wareneinsatz des DGE-zertifizierten Speisenangebotes im Vergleich zu alternativen Speisenangeboten ein?**

Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.

	Niedriger		Gleich		Höher
Wareneinsatz der Frühstücks- und Zwischenverpflegung	<input type="radio"/>				
Wareneinsatz der Mittagsverpflegung	<input type="radio"/>				
Sonstige Wareneinsätze	<input type="radio"/>				

**16. Sehen oder nutzen Sie Möglichkeiten, durch die Umsetzung des DGE-Qualitätsstandards für die Betriebsverpflegung den Wareneinsatz dieser Speisen zu senken?**

Markieren Sie nur ein Oval.

- Ja  
 Nein

**17. Wie schätzen Sie die Möglichkeit ein, bisherige Nichtkunden durch das DGE-zertifizierte Speisenangebot zu gewinnen?**

Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.

	Hoch		Mittel		Keine Auswirkung
In der Frühstücks- und Zwischenverpflegung	<input type="radio"/>				
In der Mittagsverpflegung	<input type="radio"/>				

**18. Wie schätzen Sie die Möglichkeit ein, bestehenden Kunden im Rahmen des DGE-zertifizierten Speisenangebotes zusätzliche Produkte zu verkaufen?**

Zum Beispiel belegte Brötchen, Obst, Gemüse und Desserts.

Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.

	Positiv		Neutral
In der Frühstücks- und Zwischenverpflegung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In der Mittagsverpflegung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19. Erwirtschaften Sie (teilweise) bewusst höhere Deckungsbeiträge mit dem DGE-zertifizierten Speisenangebot? \***

Markieren Sie nur ein Oval.

- Ja Weiter mit Frage 20  
 Nein Weiter mit Frage 22

## Positive Auswirkungen des DGE-zertifizierten Speisenangebotes auf den Deckungsbeitrag

20. Mit welchen DGE-zertifizierten Angeboten, verglichen mit alternativen Speisenangeboten, können höhere Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden?

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Angebote der Zwischenverpflegung
- Angebote der Mittagsverpflegung
- Getränkeangebote
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

21. Mit welchen DGE-zertifizierten Speisen oder Komponenten lassen sich höhere Deckungsbeiträge realisieren?

Beispiele:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Marketing

22. Welche Kundenwünsche sehen Sie bezüglich der angebotenen Speisen und Getränke?

Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.

	Sehr wichtig		Neutral		Unwichtig
Geschmack	<input type="radio"/>				
Gesundheitswert	<input type="radio"/>				
Portionsgröße	<input type="radio"/>				
Preis	<input type="radio"/>				

23. Welche konkreten Marketingaktivitäten unternehmen Sie zur Förderung des DGE-zertifizierten Gesamtangebotes?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Steuerung der Betriebsverpflegung

24. Welche der folgenden Instrumente nutzen Sie zur Steuerung der Betriebsverpflegung?

Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.

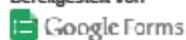
	Genutzt	Nicht genutzt
Erhebung und Auswertung von Kennzahlen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erstellung konkreter Zielvorgaben für Kennzahlen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balanced Scorecard	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vergleich Ihrer Kennzahlen mit denen anderer Betriebe der Betriebsverpflegung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kassensystem zur Auswertung der verkauften Komponenten des gesundheitsfördernden Angebotes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Welche Kennzahlen erheben Sie?

Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.

	Erhoben	Nicht erhoben
Gesamtumsatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gäste pro Mahlzeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umsatz nach Frühstücks-, Zwischen- und Mittagsverpflegung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anteil des gesundheitsfördernden Angebotes am Umsatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deckungsbeitrag der einzelnen Speisen des gesundheitsfördernden Angebotes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Allgemeine Gästezufriedenheit (z.B. durch eine Umfrage)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gästebeschwerden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bekanntheitsgrad des gesundheitsfördernden Angebotes unter den Gästen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zufriedenheit der Verpflegungsmitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bereitgestellt von



## Eidesstattliche Versicherung

„Ich erkläre hiermit, dass

- ich die vorliegende Arbeit bzw. bei Gruppenarbeit den entsprechend gekennzeichneten Teil der Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe,
- alle Stellen der Arbeit, die ich wortwörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen habe, als solche kenntlich gemacht habe.“

Diese Erklärung bezieht sich auf folgende Veranstaltung an der Leuphana Universität Lüneburg:

### **Bachelorarbeit**

Die Balanced Scorecard in der gesundheitsfördernden Betriebsverpflegung –  
Gestaltungsvorschlag am Beispiel DGE-zertifizierter Betriebsverpflegung

---

### **Prüfer**

Prof. Dr. Norbert Sturm; Dr. phil. Wolf-Reinhard Kemper

---

### **Semester:**

Wintersemester 2014/15

---

Oehr, Marco  
(Name, Vorname)

16.03.2015  
(Datum)

\_\_\_\_\_  
(Unterschrift)