



Sächsische
Landesvereinigung für
Gesundheitsförderung

Forum 1: Gemeinsam Qualität sichern

So gelingt Kita- und
Schulverpflegung in der Kommune

09.12.2019

Leipzig

Gäste & Programm

Überblick

Was ist Qualitätssicherung der Kita- und Schulverpflegung
Qualität gemeinsam sichern: erste Schritte in 2 sächsischen Modellkommunen

Blick in die Praxis

Modellkommune Riesa: Angela Stoye, Stadt Riesa
Modellkommune Radebeul: Elmar Günther, Stadt Radebeul

Blick in die Wissenschaft

Dr. Ernestine Tecklenburg, Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V.

Was ist Qualitätssicherung in der Kita- und Schulverpflegung

- 1. Was ist Qualitätssicherung?
- 2. Was ist Qualität in der Kita- und Schulverpflegung?
- 3. Was braucht man zum Aufbau eines Qualitätssicherungskonzepts?

Was ist Qualitätssicherung?

„Die Qualitätssicherung umfasst als Bestandteil des Qualitätsmanagements alle organisatorischen und technischen **Maßnahmen**, die vorbereitend, begleitend und prüfend der **Schaffung und Erhaltung** einer **definierten Qualität** eines **Produkts** oder einer **Dienstleistung** dienen.“

(vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/qualitaetssicherung-44396/version-267707>)

Was ist Qualität?

„Qualität ist die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“

(vgl. DIN ISO 8042 bzw. DIN EN ISO 9001A)

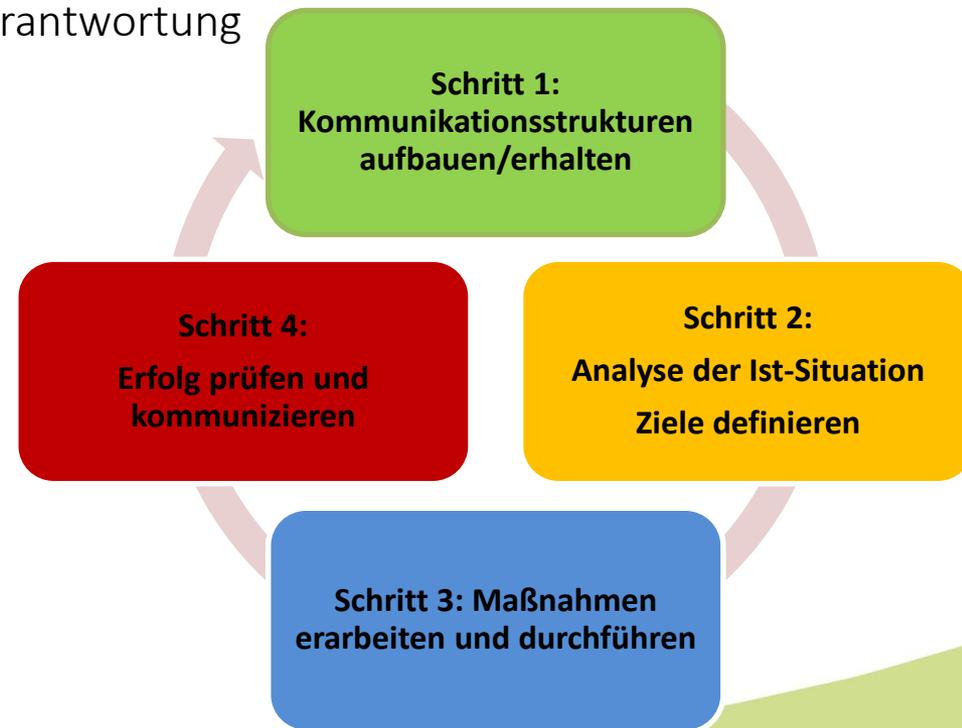
Wie definiert man Qualität in der Kita- und Schulverpflegung?

Welchen Zweck/welche Anforderungen soll die Kita- und Schulverpflegung erfüllen?

- Versorgung/Sättigung: vorhandenes Angebot, Portionsgrößen
- Erhaltung der Lern- und Leistungsfähigkeit
- gesundheitsbewusste Ernährungsweise befördern:
 - vollwertige Mischkost mit möglichst „frischen“ Zutaten (Häufigkeit und Beschaffenheit von Lebensmittel/-gruppen)
 - bewusst essen: in Ruhe (Lautstärke und Zeit)
- Zielgruppenspezifische Bedürfnisse:
 - Vorlieben, Mitsprache, Pause, sozialer Austausch, Wahlmöglichkeiten, Spontanität, Tisch- und Esskultur, Hilfestellung

Qualität gemeinsam sichern: Was braucht man?

- Verständnis, dass Verpflegung eine gemeinsame Aufgabe aller Akteure ist:
 - Hand in Hand, transparent, kontinuierlich
 - klar definierte Qualität und Verantwortung
 - Umsetzung Schritt für Schritt
- Gut definierte Prozessschritte
- Geeignete Instrumente zur Qualitätsentwicklung und -sicherung



Qualität gemeinsam sichern: Was braucht man?

- Geeignete Instrumente zur Qualitätsentwicklung und -sicherung

MESSBARE WERTE IN DER KITA- UND SCHULVERPFLEGUNG

SPEISEPLAN-PRÜFUNG

VERPFLEGUNGS-AUSSCHUSS



Anleitung

als pdf



Protokoll

als pdf



Auswertungsvorlage

als Excel

Modellprojekt der Vernetzungsstelle

„Kommunikationsstrukturen und Instrumente der Qualitätssicherung in der Kita- und Schulverpflegung in sächsischen Modellkommunen und Verstetigung des Modellvorhabens in der Stadt Riesa“

Förderer:

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Projektnehmer: SLfG

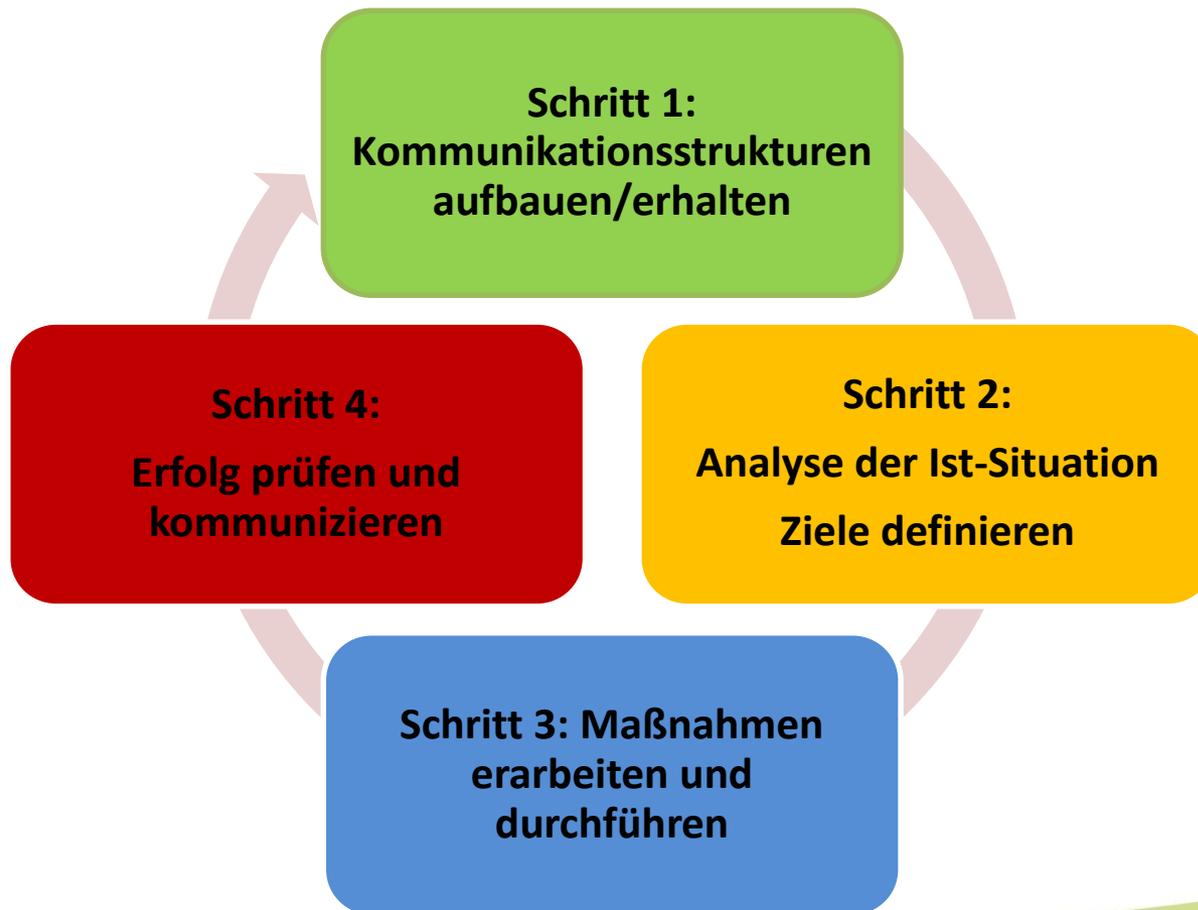
Kooperationspartner: Stadt Riesa, Stadt Radebeul

Umsetzung im Rahmen des Projekts Vernetzungsstelle Kita- und Schulverpflegung in Sachsen

Zusammenarbeit mit der Vernetzungsstelle Schulverpflegung Thüringen (Modellkommunen Stadt Jena und Landkreis Sömmerda)

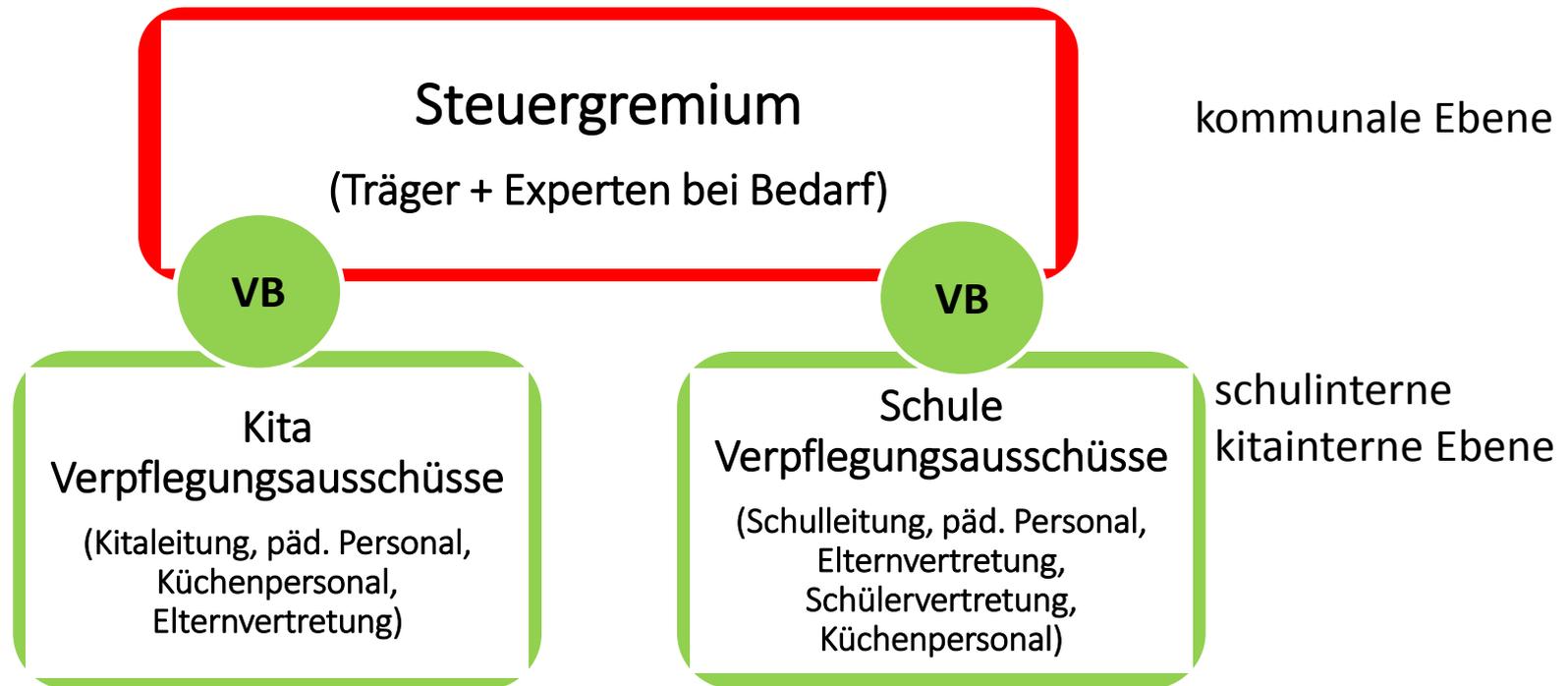
Projektlaufzeit: 2 Jahre (20017-2018), 2 Jahre (2019-2020)

Gemeinsam Qualität sichern: Prozessschritte



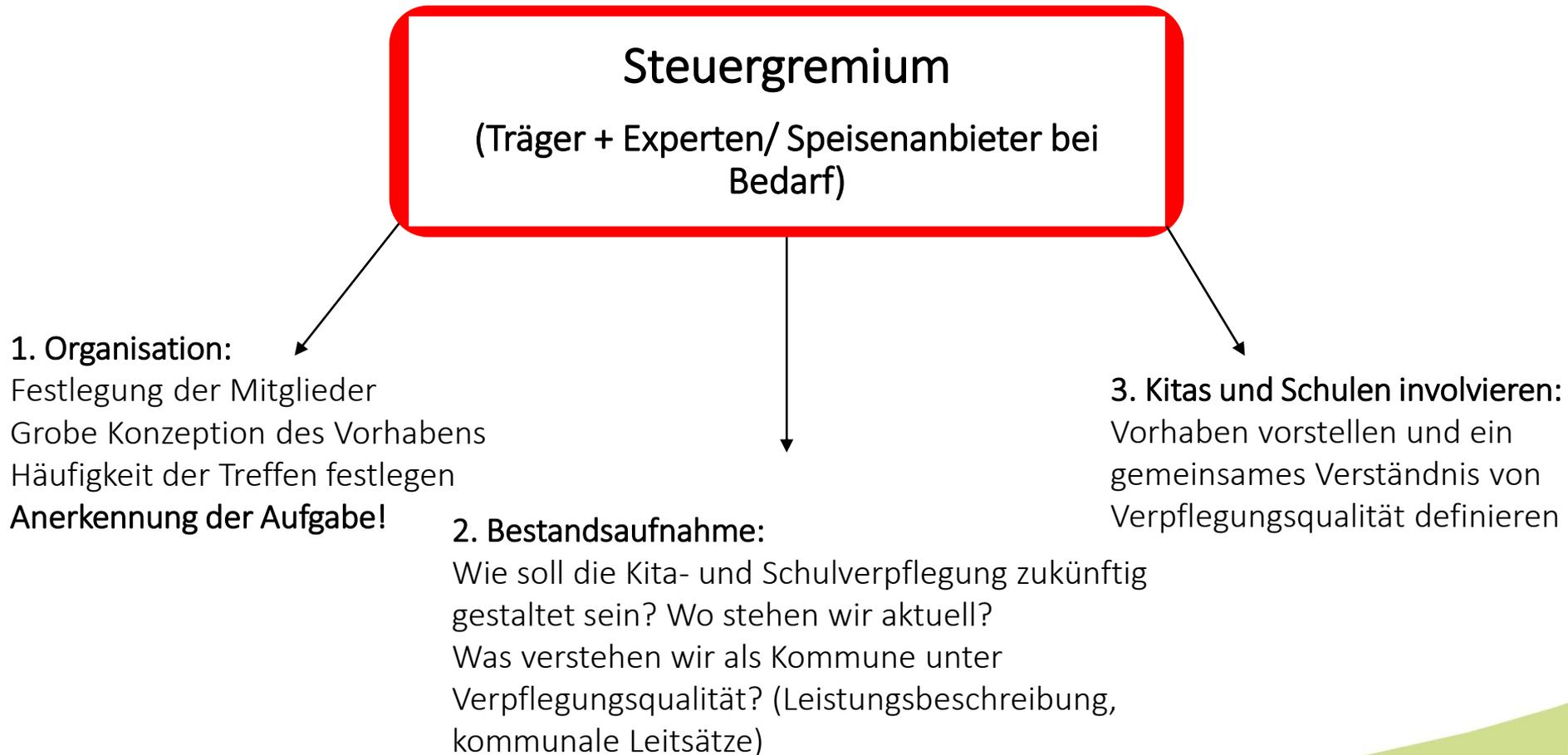
Schritt 1: Kommunikationsstrukturen aufbauen

Modell:



VB= Verpflegungsbeauftragter

Schritt 1: Kommunikationsstrukturen aufbauen - Vorgehen



Praxisbeispiel Riesa

Angela Stoye

Sachbearbeiterin Schulverwaltung
Amt für Bürgerservice und Bildung
Große Kreisstadt Riesa

Praxisbeispiel Riesa

Allgemeines:

- Etwas mehr als 30.700 Einwohner
- 16 Kitas von 9 Trägern davon 5 Horte – 6 Kitas mit eigener Kochküche
- 11 Schulen davon 9 in Trägerschaft der Stadt Riesa
- alle Schulen werden durch Caterer mit Mittagessen versorgt
- an der städtischen Schule „Lichtblick“ wird die Frühstück- und Vesperversorgung durch eigenes Personal der Stadt Riesa bereitet

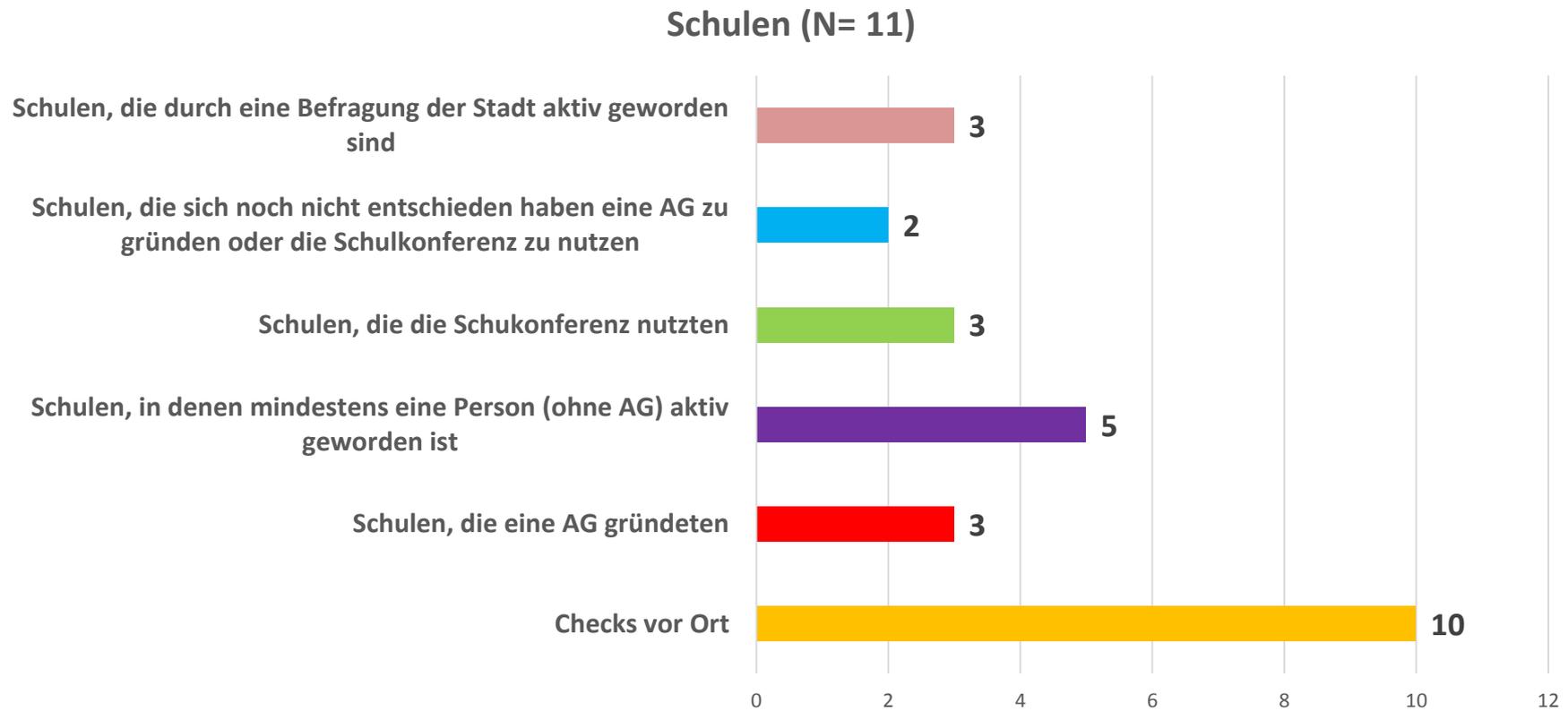
Praxisbeispiel Riesa

Ausgangssituation in 2017:

- kein Konzept zur Qualitätssicherung in der Kita- und Schulverpflegung
- kein oder wenig Austausch zwischen den Akteuren
(Träger, Kitas, Schulen, Eltern, Schüler/-innen, Speiseanbieter)
- ein Instrument zur Abfrage zur Speisenqualität
(einfacher Fragebogen – schmeckt 😊 – geht so 😐 – schmeckt nicht 😞)
- Ausschreibung zur Vergabe der Schülerspeisung war vorgesehen
- Unzufriedenheit - die Verpflegung der Kinder und Jugendlichen sollte zeitgemäßer und damit gesünder werden
- wenig Einblicke in den Ist-Zustand der Einrichtungen

Praxisbeispiel Riesa

Erste Schritte und Gründung von Verpflegungsausschüssen 2017/2018



Praxisbeispiel Riesa

Gründung von Verpflegungsausschüssen in 2019/2020:

- Netzwerkveranstaltung im September zeigte, dass ein großer Teil der Schulleiter/-innen bereit sind sich mehr/weiterhin zu engagieren
 - genaue Benennung der Aufgaben:
 - Zufriedenheitsbefragung,
 - tägl. Feedback,
 - Auswertung
 - Kommunikation der Ergebnisse (innerhalb der Schule/ zum Steuergremium)
 - Arbeitsaufwand „konkreter“ benennen und Instrumente gemeinsam ausprobieren

Praxisbeispiel Riesa

Gründung von Verpflegungsausschüssen in 2019/2020:

Schulen entscheiden, wie groß ihr Verpflegungsausschuss sein soll!

Schulen	Art des Verpflegungsausschusses
Schule an der Goethestraße	5 Personen, Verpflegungsausschuss
Schule Lichtblick	Verpflegungsbeauftragter mit Schülergremium
Trinitatisschule	Verpflegungsbeauftragter
1. Grundschule	eventuell Verpflegungstandem
3. Grundschule	Verpflegungstandem (1 Vertreter Hort + 1 Vertreter Schule)
OSAMP	Verpflegungstandem (Lehrer+ Schüler)
OSASZ	Verpflegungsausschuss (2 Lehrer, 2 Schüler, 2 Eltern + Küchenmitarbeiterin bei Bedarf)
Städtisches Gymnasium	Information zum Vorhaben an die Schulleitung + Elternkonferenz
Werner-Heisenberg - Gymnasium	Idee wird in die Schulkonferenz getragen, vermutlich wird es ein Verpflegungsbeauftragter
Christl. Gymnasium Rudolf Stempel	

Praxisbeispiel Riesa

Zufriedenheitsbefragungen und täglich Feedback einholen in 2019/2020:

Schule	Tägl. Feedback (über 2-4 Wochen)
Schule an der Goethestraße	Mai 2020
Schule Lichtblick	Januar 2020
Trinitatisschule	Februar 2020
1. Grundschule	November 2019
3. Grundschule	April 2020
OSAMP	Dezember 2019
OSASZ	März 2020
Städtisches Gymnasium	?
Werner-Heisenberg-Gymnasium	?
Christl. Gymnasium Rudolf-Stempel	?

Blitz-Umfrage
Deine Meinung zählt! *Kreuze an!

Welches Menü hast du heute gegessen? A B C

Wie gut hat es Dir geschmeckt?

Wie appetitlich sah das Essen aus?

War das Essen warm genug? ja nein

Das war besonders gut: _____

Das hätte besser sein können: _____



Foto: Strobel, 2018,
Schule an der
Goethestraße

Praxisbeispiel Riesa

Zufriedenheitsbefragungen und täglich Feedback einholen in 2019/2020:

Schule	Jährliche Schülerbefragung
Schule an der Goethestraße	?
Schule Lichtblick	Januar 2020
Trinitatisschule	Februar 2020
1. Grundschule	November 2019
3. Grundschule	?
OSAMP	Dezember 2019
OSASZ	März 2020
Städtisches Gymnasium	?
Werner-Heisenberg-Gymnasium	?
Christl. Gymnasium Rudolf-Stempel	?

Befragung zum Schulessen

Wir wollen herausfinden wie zufrieden Du mit dem Mittagessen bist. Die Ergebnisse sollen uns zeigen ob wir etwas verändern sollten, damit Du weiterhin am Schulessen teilnimmst!

Klassenstufe: ____ Ich bin: männlich weiblich

Wie oft gehst Du pro Woche in der Schule essen? 1mal 2-3mal 4-5mal

1. Beurteile Dein Schulessen! Kreuze an!


 Das Essen ist häufig... 2 1 0 1 2
genau richtig

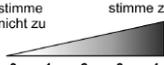
zu wenig gesalzen zu stark gesalzen

zu wenig gewürzt zu stark/scharf gewürzt

noch nicht gar/zu hart zerkocht/zu weich

zu kalt zu heiß

2. Beurteile deinen Speiseplan! Kreuze an!

stimme nicht zu  stimme zu
 0 1 2 3 4

Ich finde...

es sollte häufiger Obst geben!

es sollte häufiger Salat geben!

das Essensangebot sollte abwechslungsreicher sein!

es sollte häufiger Fleisch geben!

die Portionen sollten größer sein!

dass, neue Gerichte spannend sind und probiere sie gern!

das Essen sieht meistens appetitlich aus

eine Auswahl von 2 Menüs wäre ausreichend für mich!

es sollte häufiger Fisch geben!

Praxisbeispiel Riesa

Wichtige Meilensteine und Ergebnisse bis jetzt:

- Leitsätze für eine zukunftsweisende Kita- und Schulverpflegung
- Speisenplanoptimierungen
- Zusammenarbeit mit Experten
- Trinkwasseranlagen
- mehr Kommunikation, Kennenlernen (auch beim Workshop „Kochen für verschiedene Zielgruppen“ + IchKannKochen - Fortbildung gemeinsam mit Caterer, Erziehern, Lehrer, Küchenpersonal)

Praxisbeispiel Riesa

In Riesa wird nicht nur über eine bessere, gute
Verpflegung in den Kitas und Schulen gesprochen,
sondern es wird praktiziert!

Praxisbeispiel Radebeul

Elmar Günther

Amtsleiter

Amt für Bildung, Jugend und Soziales

Große Kreisstadt Radebeul

Praxisbeispiel Radebeul

Allgemeines:

- Etwas mehr als 34.000 Einwohner
- 30 Kitas und Horte davon 5 Kitas und 4 Horte in städtischer Trägerschaft
- Eigene Kochküche für die städtischen Kitas mit ca. 420 Portionen täglich und Versorgung mit Frühstück und Vesper
- Ab 2020 werden 100% der Kosten über Essengeld finanziert
- Schulen (inklusive der Horte) werden über unterschiedliche Caterer mit Essen versorgt

Praxisbeispiel Radebeul

Anlass für die Entscheidung zum ganzheitlichen Ansatz der Qualitätsentwicklung:

- Qualitätsanspruch des Trägers zur Essenversorgung
- Keine konsequente Anwendung vom DGE-Standard
- Gestaltung Speisepläne
- Optimierung der Abstimmung zwischen ErzieherInnen und Kochküche
- Nachfragen von Eltern zur Essenversorgung (mehr Bio, regionale Produkte, Frischmilch, viel weniger Zucker...)

Praxisbeispiel Radebeul

Erste Schritte und Aufbau von Kommunikationsstrukturen:

- Einrichtung eines Steuergremiums, Entwicklung von Leitsätzen zur Qualitätsentwicklung
- Partizipation der Beteiligten:
 - Kitas ins Boot holen:
 - Anknüpfungspunkt: bestehende vierteljährliche „Küchenberatung“
 - Bildung von „Verpflegungs-Tandems“ (Fachkräfte für die Verpflegung + Kitaleitung/ päd. Fachkraft jeder Kita)
 - Beteiligung der Eltern: Regelung durch die Kita (Feedbackmöglichkeit, Anliegen werden aufgenommen und in die Küchenberatung getragen)
 - Beteiligung der Kinder (Kita und Hort) durch best. Befragungsmethoden/ Feedback

Praxisbeispiel Radebeul: Kitas und Schulen involvieren

- 1. Kick-off-Workshop
 - Vorstellung des Vorhabens
 - Vorstellung und Überarbeitung der Leitsätze
 - Ausprobieren von Instrumenten der Qualitätssicherung
 - Einholen von Fortbildungswünschen (Wissenstand sichern)
 - Festlegung der Tandems
- 2. Fortbildung zum DGE-Qualitätsstandard + Ernährungspyramide (Träger, Verpflegungstandems, Eltern und Küche)



Praxisbeispiel Radebeul: nächster Schritt

3. Selbst-Check in jeder Kita (Kriterienkatalog auf Basis der DGE-Qualitätsstandards)
 - Auswertung aller Checks innerhalb der Küchenberatung
 - Erste Maßnahmen beschließen, kommunizieren und umsetzen
 - Passende Instrumente nutzen (Speisenplan-Check, Warmhaltzeit-Check, Befragungsinstrumente: Feedback durch Erzieher und Elternbefragung)

4. Weitere Fortbildungen:
 - Geschmacksentwicklung und Kochen mit Kindern
 - Elternkommunikation zum Thema Verpflegung befördern und umsetzen
 - Umgang Lebensmittelallergien und -unverträglichkeiten

Leitsätze zur Qualitätsentwicklung in der Kita-Verpflegung 2019/2020 Stadt Radebeul

- 1. Die Stadtverwaltung Radebeul erkennt die zentrale Bedeutung der Kita-Verpflegung für eine gesunde Entwicklung und Sozialisation der Kinder im Lebensraum Kita an und trägt dazu bei, Kindern gesundes Essen und Trinken in den Einrichtungen zu ermöglichen. Gesunde Ernährung sowie die Gesundheitsförderung ist Bildungsauftrag jeder Einrichtung (vgl. SBP).
- 2. Durch eine eigene Kochküche steht allen Krippen- und Kindergartenkindern eine altersgerechte, ausgewogene und gesunde Vollverpflegung zur Verfügung.

Leitsätze zur Qualitätsentwicklung in der Kita-Verpflegung 2019/2020 Stadt Radebeul

- 3. Die Stadtverwaltung Radebeul möchte gemeinsam mit allen Beteiligten die Qualität in der Kita-Verpflegung sichern und verbessern. Als Basis dienen die Qualitätsstandards für die Verpflegung von der Deutschen Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE) sowie trägerinterne Standards zur Essenversorgung. Die Kriterien der Standards werden angewandt und zur Überprüfung der Qualität genutzt.
- 4. Für das Vorhaben der Qualitätssicherung und -verbesserung der Kita-Verpflegung arbeiten alle Beteiligten eng zusammen.

Hierfür werden:

- der IST-Stand der jetzigen Qualität der Kita-Verpflegung erhoben u. bewusst gemacht,
- in jeder Kita eine pädagogische Fachkraft als Verpflegungsbeauftragte/r und Ansprechpartner/in benannt,
- ein Verpflegungsteam in jeder Kita (= Verpflegungsbeauftragte/r und Fachkraft der Ausgabeküche) gebildet (in dem auch Eltern mitwirken können),
- in regelmäßigen Zusammenkünften (1x Quartal) der Austausch zwischen Kochküche, Kitas und der Stadtverwaltung Radebeul gepflegt und zu vorher festgelegten Themen beraten; die Ergebnisse der Beratungen werden in jeder Einrichtung kommuniziert,

Hierfür werden:

- kontinuierlich Rückmeldungen zur Kita-Verpflegung (von Kindern und pädagogischen Fachkräften) durch ein differenziertes Feedbackverfahren erfasst,
- Erfahrungen mit der Befragung von Kindern zum Essen gesammelt,
- Eltern am Prozess beteiligt (Informationsweitergabe, Mitwirkung im Verpflegungsausschuss der Kita, Elternbefragung, etc. und somit Transparenz hergestellt),
- alle zwei Jahre in jeder Kita eine Zufriedenheitsbefragung zum Thema Speisenqualität, Speisenangebot und Essatmosphäre durchgeführt,
- die trügereigenen Standards der Essensversorgung überprüft, ggf. aktualisiert,

Hierfür werden:

- Fortbildungsmöglichkeiten für Ausgabekräfte und pädagogische Fachkräfte angeboten und eine Teilnahme unterstützt,
 - weitere Kooperationspartner eingebunden und
 - es wird die Akzeptanz der Kita-Verpflegung durch die Umsetzung einer gelebten Ernährungsbildung bei Eltern, Kindern und MitarbeiterInnen gefördert.
-
- 5. Die Ergebnisse der Befragungen und der ermittelten Bedarfe finden im Rahmen der Qualitätsentwicklung Beachtung und dienen als Grundlage für die weitere Arbeit. Möglichkeiten und Grenzen für Veränderungsprozesse werden berücksichtigt.

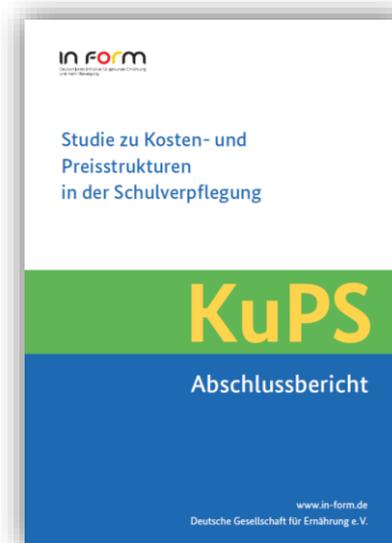
Qualität gemeinsam sichern: Blick in die Wissenschaft

Dr. Ernestine Tecklenburg

Referatsleiterin

Referat Gemeinschaftsverpflegung

Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V.



DGE-Studie zu Kosten- und Preisstrukturen in der Schulverpflegung (KuPS)

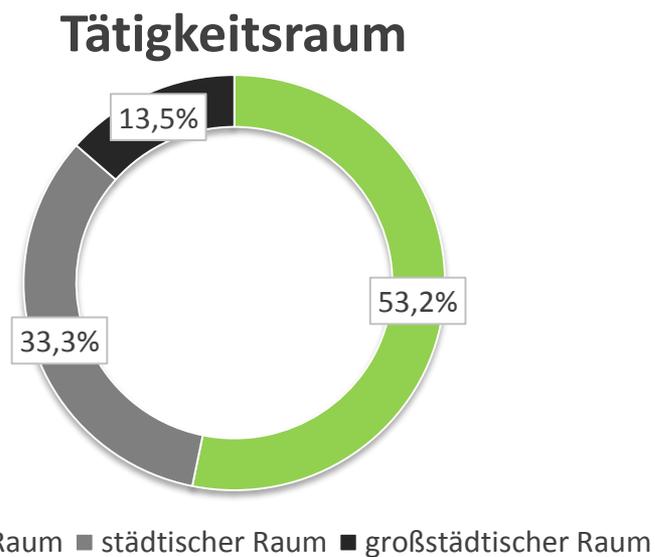
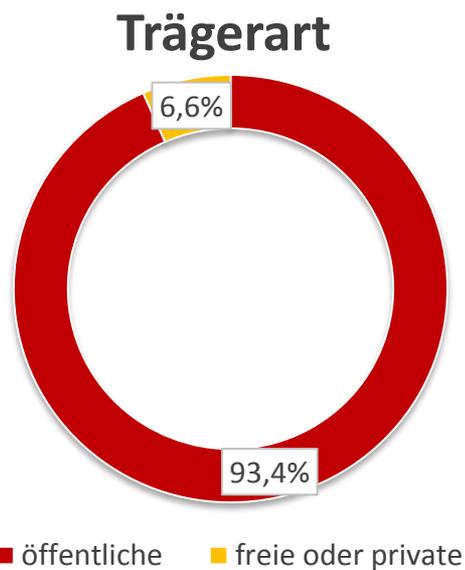
- gefördert vom BMEL im Rahmen von IN FORM (Zeitraum: 06/2017 – 12/2019)

Ziele

- Kosten- und Preisstrukturen transparent zu machen,
- den Einfluss der Umsetzung des DGE-Qualitätsstandards auf die Kosten zu ermitteln,
- die Kosten und Wirtschaftlichkeit verschiedener kommunaler Konzepte für die Schulverpflegung aufzuzeigen,
- die Auswirkungen unterschiedlicher Bio-Anteile auf die Kosten zu bestimmen,
- Empfehlungen für Schul- und Sachaufwandsträger abzuleiten,
- und damit insgesamt eine sachliche Grundlage für politische Entscheidungen im Themenfeld Schulverpflegung zu bieten.

Ergebnisse der KuPS-Schulträgerbefragung

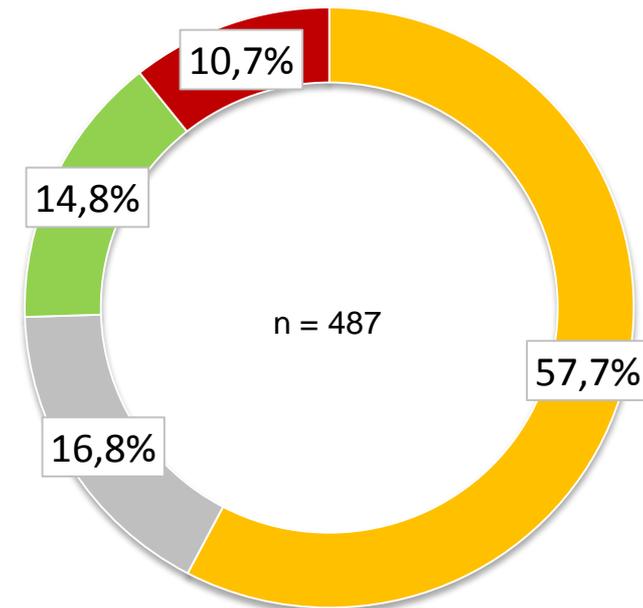
- Insgesamt haben 488 Träger teilgenommen, davon:



Ergebnisse der KuPS-Schulträgerbefragung

Eigenbewirtschaftung	673 Schulen
Kombination	2080 Schulen
Fremdbewirtschaftung	3597 Schulen
Sonstige	20 Schulen

n = 488



- Anlieferung von Warmverpflegung
- Anlieferung von Kühlkost
- Mischküche
- Anlieferung von Tiefkühlkost

Ergebnisse der KuPS-Schulträgerbefragung

- **Steht ein Speiseraum in den Schulen zur Verfügung?** (n = 482)
 - 47,5 % haben einen Speiseraum in allen Schulen
 - 40,5 % haben einen in einem Teil ihrer Schulen
 - 12,0 % haben in den Schulen keinen Speiseraum

- **Welcher Küchentyp ist in den Schulen vorhanden?** (n = 218 / 5618 Schulen)
 - voll ausgestattete Zubereitungsküche: 725 Schulen
 - Relaisküche: 1772 Schulen
 - Ausgabe-/Verteilerküche: 2710 Schulen
 - Reine Spülküche: 126 Schulen
 - Keine Küche: 286 Schulen

Ergebnisse der KuPS-Schulträgerbefragung

- **Gibt es einen Vertrag mit dem Anbieter der Mittagsverpflegung?** (n = 481)
 - 69,2 % haben immer einen Vertrag
 - 15,9 % in einem Teil der Schulen
 - 14,9 % haben keinen Vertrag

- **Verfügen die Träger über ein Leistungsverzeichnis?** (n = 471)
 - 36,3 % für alle Schulen
 - 10,5 % für einen Teil der Schulen
 - 53,2 % haben kein Leistungsverzeichnis

Ergebnisse der KuPS-Schulträgerbefragung

- **Was sind die drei wichtigsten Anforderungen an die Qualität?**
 - abwechslungsreiches Speiseangebot
 - DGE-konform
 - Preis
- **Wie erfolgt die Qualitätskontrolle?**
 - EB: beauftragte Kontrollen, Gespräche mit Küchenpersonal
 - FB und Kombination: Gespräche mit Essensanbieter, Schulpersonal oder Gremien, Umfragen, Wareneingangskontrolle, Probeessen und, Vertragsvorgaben

Ergebnisse der KuPS-Schulträgerbefragung

Der Träger zahlt...	in allen Schulen	in einem Teil der Schulen	nicht
Ausgabepersonal (n = 477)	28,6 %	33,1 %	38,3 %
Mobiliar für den Speiseraum (n = 480)	95,2 %	2,5 %	2,3 %
Mobiliar für Ausgabe / Küche (n = 471)	85,1 %	8,7 %	6,2 %

- **Betriebskosten, wie Strom, Wasser** (n = 472)
 - 56,0 % übernehmen die Betriebskosten
 - 36,8 % rechnen die Betriebskosten nach Verbrauch mit dem Dienstleister ab
 - 7,2 % berechnen eine Pauschale

Ergebnisse der KuPS-Schulträgerbefragung

	Grundschulen (n = 364)	Weiterführende Schule (n = 344)	Förderschule (n = 198)
Verkaufspreis	3,22 € min: 1,00 € max: 5,95 €	3,45 € min: 1,50 € max: 6,50 €	3,31 € min: 1,50 € max: 5,00 €

- Im Preis sind neben dem Hauptgericht zu 53,4 % ein Dessert, zu 47,6 % Salat und Rohkost und zu 43 % abwechselnd Dessert oder Salat/Rohkost und zu 49,9 % ein Getränk enthalten.
- 26,7 % der Schulträger zahlen einen direkten Zuschuss für jedes Mittagessen

Vergleich Verkaufspreise mit kalkulierten Preisen aus KuPS-Modellkostenrechnung

	Bundesweiter Ø Verkaufspreis (Ergebnis Träger- befragung)	Kalkulatorischer Preis (200 Mahlzeiten pro Tag)	Nicht gedeckte Kosten absolut
Eigenbewirtschaftung mit Mischküche	3,19 €	5,57 €	2,38 €
Kombination aus Eigen- & Fremdbewirtschaftung mit Warmverpflegung	3,31 €	5,03 €	1,72 €
Fremdbewirtschaftung mit Warmverpflegung	3,15 €	5,15 €	2,00 €

Fazit aus den Ergebnissen der KuPS-Studie

Schulverpflegungsmanagement

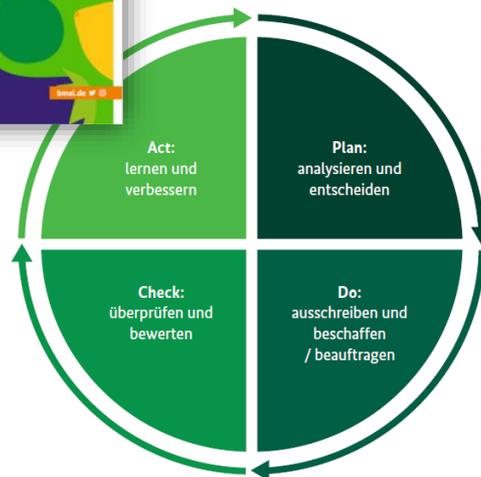
- Die Schulträger finanzieren über ihre Zuschüsse einen beträchtlichen Teil der Kosten für Schulverpflegung.
- Sie können die Rahmenbedingungen für Schulverpflegung aktiv gestalten.
- Bislang – so der Eindruck aus den Fokusgruppendifkussionen – werden diese Aufgaben eher als rein administrative Aufgaben und nicht so sehr als Steuerungs- als Managementaufgaben verstanden.
- Der aktive Gestaltungsaspekt steht bei vielen Schulträgern noch nicht so sehr im Fokus.

Fazit aus den Ergebnissen der KuPS-Studie

Schulverpflegungsmanagement - Vier Gestaltungsfelder zur aktiven Steuerung:

- Strategische Ziele für Schulverpflegung formulieren.
- Qualitätsmanagement professionalisieren.
- Die Kommunikation zwischen allen Akteuren aktiv gestalten und pflegen (Schulverpflegung als gemeinsame Aufgabe verstehen).
- Das Beschaffungsmanagement professionalisieren.

Handreichung für Schulträger



Steuerungskreislauf

Zentrale Fragestellungen zu:

- Bestimmung der IST-Situation und Konzepterstellung
- Erstellung des Leistungsverzeichnisses auf Basis des Verpflegungskonzepts inkl. Vergabe/Beauftragung
- Erfassung der IST-Situation – Teil 2
- Verstetigung der Qualität bzw. Qualitätsverbesserung

Kalkulatorischer Preis einer Mahlzeit =

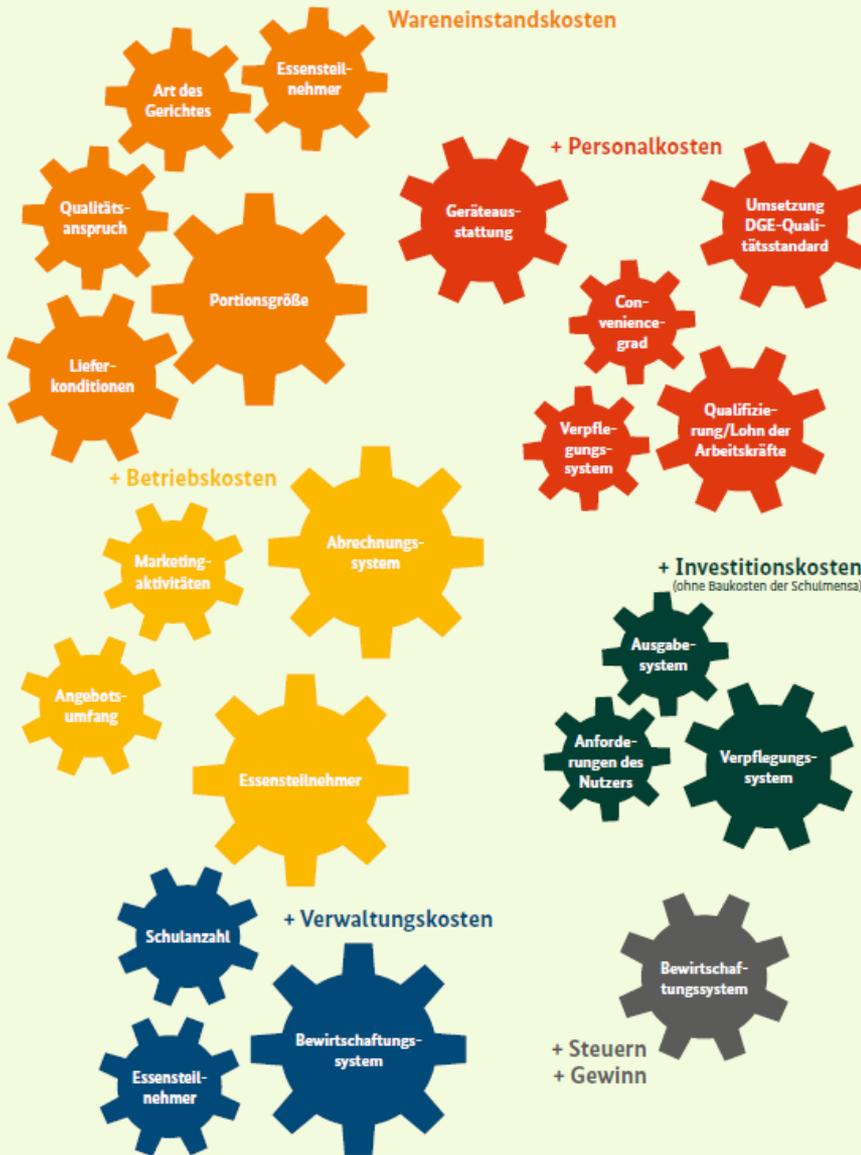


Abbildung 3: Kostenbereiche und ausgewählte Einflussfaktoren

Weitere Informationen zu:

- Stellschrauben zur Kosten- und Qualitätssteuerung
- Kosten und kalkulatorische Preise als Orientierungswerte



Diskussion & Fragen