



Karin Beuting-Lampe

# **Betriebs- und Unternehmens- führung im hauswirtschaftlichen Management**

2. Auflage

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL · Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG  
Düsselberger Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr. 60075

**Autorin:**

Karin Beuting-Lampe, Wesel

**Verlagslektorat:**

Anke Horst

**Bildquellenverzeichnis****Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart, Stuttgart**

S. 36 © Frank Eppler, Stuttgart; S. 83 © Frank Eppler, Stuttgart; S. 90 © Frank Eppler, Stuttgart; S. 100 © Frank Eppler, Stuttgart

**Fotolia.com**

S. 11 © Denis Junker – Fotolia.com; S. 23 © DOC RABE Media – Fotolia.com; S. 25 © Syda Productions – Fotolia.com; S. 52 © Monkey Business – Fotolia.com; S. 61 © cirquedesprit – Fotolia.com; S. 64 © Alliance – Fotolia.com; S. 73 © DOC RABE Media – Fotolia.com; S. 76 © beermedia – Fotolia.com; S. 96 © adisa – Fotolia.com; S. 105 © beermedia – Fotolia.com; S. 121 © kemaltaner – Fotolia.com; S. 122 © Gina Sanders – Fotolia.com; S. 123 © photosvac – Fotolia.com; S. 125 © Robert Kneschke – Fotolia.com; S. 128 © Jeanette Dietl – Fotolia.com; S. 135 © PhotoSG – Fotolia.com; S. 137 © Marco2811 – Fotolia.com; S. 149 © sakkmeisterke – Fotolia.com; S. 177 © alfxex – Fotolia.com; S. 179 © DOC RABE Media – Fotolia.com; S. 181 © j-mel – Fotolia.com; S. 255 © Cybrain – Fotolia.com; S. 279 © fotogestoeber – Fotolia.com; S. 289 © Karnav – Fotolia.com; S. 309 © Robert Kneschke – Fotolia.com; S. 341 © Kondor83 – Fotolia.com; S. 347 © vege – Fotolia.com; S. 353 © Markus Mainka – Fotolia.com; S. 374 © vege – Fotolia.com; S. 377 © bounlow-pic – Fotolia.com; S. 389 © contrastwerkstatt – Fotolia.com; S. 396 © Sashkin – Fotolia.com

**möve frottana Textil GmbH & Co. KG, Berlin**

S. 47

2. Auflage 2020, korrigierter Nachdruck 2023

Druck 5 4 3 2

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Korrektur von Druckfehlern identisch sind.

ISBN 978-3-8085-6342-7

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2020 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
[www.europa-lehrmittel.de](http://www.europa-lehrmittel.de)

Umschlaggestaltung: zweiband.media, Berlin

Layout und Satz: PER MEDIEN & MARKETING GmbH, Braunschweig

Druck: Plump Druck & Medien GmbH, 53619 Rheinbreitbach

## Vorwort

Der vorliegende Titel **Betriebs- und Unternehmensführung im hauswirtschaftlichen Management** ist die aktualisierte Zusammenfassung der drei bekannten Bände „Betriebs- und Unternehmensführung in der Hauswirtschaft“.

Der Titel wendet sich an hauswirtschaftliche Fachkräfte, die sich auf den Abschluss als hauswirtschaftliche Führungskraft vorbereiten, an Prüfer, an Lehrgangleiter und an Berufspraktiker.

In elf Kapiteln werden die Themenschwerpunkte der Aufgaben der hauswirtschaftlichen Betriebs- und Unternehmensführung behandelt.

Das Kapitel „Gesetze und Verordnungen“ bezieht sich auf Managementaufgaben, konkret auf die Themen Arbeitsschutz, Arbeitsrecht und Verbraucherschutzgesetze.

### Neu in der 2. Auflage

Alle gesetzlichen Bezüge sind auf dem aktuellsten Stand, vor allem die Anforderungen der MDK-Prüfung in stationären Einrichtungen der Altenhilfe im Kapitel Qualitätsmanagement.

Das Kapitel Kennzahlen berücksichtigt auch allgemeine betriebswirtschaftliche Kennzahlen und um Personalkennzahlen.

Die Kapitel sind in sich geschlossen, enthalten aber zahlreiche Querverweise untereinander. Durch die Seitenhinweise können Sie sich die Zusammenhänge leicht erschließen.

Die genannten Praxisbeispiele beziehen sich auf konkrete Einrichtungen. Daten und Fakten können daher nicht 1:1 auf andere Einrichtungen übertragen werden, wohl aber das Grundprinzip, z. B. für eine Leistungsbeschreibung oder eine Kalkulation. Jede Einrichtung ist aufgefordert, ihre eigenen Rahmenbedingungen, Zahlen und Fakten zugrunde zu legen.

Der besseren Lesbarkeit wegen wird abwechselnd die weibliche und die männliche Form genannt, in Originalzitate auch Kombinationen.

### Dank

Mein Dank gilt allen Seminarteilnehmerinnen und Mitarbeiterinnen in hauswirtschaftlichen Betrieben, die mit mir gemeinsam hauswirtschaftliche Managementaufgaben bearbeitet und gelöst haben. Ein besonderer Dank gilt den Mitarbeiterinnen und Führungskräften in der Akademie Hohenheim der Diözese Rottenburg-Stuttgart. Fotos, Dokumente, Zahlen und Fakten dieses Tagungshauses bereichern dieses Fachbuch.

Sommer 2020

*Karin Beuting-Lampe*

## Geleitwort

Hauswirtschaftliche Führungskräfte sind mehr denn je – vor allem in sozialen Einrichtungen – auf dem Arbeitsmarkt gefragt. Einer hohen Zahl älterer Führungskräfte steht eine deutlich geringere Zahl junger Führungskräfte gegenüber. Sie werden diejenigen sein, die die Institutionen in den nächsten Jahren erfolgreich zu führen haben.

Und dies gilt nicht nur im Hinblick auf eine solide finanzwirtschaftliche und prozessorientierte Steuerung der Unternehmensabläufe, sondern auch im Hinblick auf die Sicherung der Personalsituation sowie die Attraktivität als Arbeitgeber. Betriebs- und Unternehmensführung sind und bleiben eine der wichtigsten Aufgaben hauswirtschaftlicher Führungskräfte.

Hauswirtschaft ist eine Servicemanagementdisziplin und hat einen gesellschaftlichen Gestaltungsauftrag. In Zusammenarbeit mit angrenzenden Professionen leiten sie Assistenz-, Betreuungs- und Versorgungsangebote für Menschen ab und managen ihre Umsetzung.

Managen: Das heißt Planung, Durchführung, Kontrolle und die Bereitschaft zur ständigen Verbesserung. Aber mit welchen Mitteln kann die Führungskraft all diese Herausforderungen meistern?

Karin Beuting-Lampes Fachbuch gibt hierauf einen hervorragenden Überblick und konkrete Antworten für angehende Führungskräfte. Neben den wichtigen Kapiteln des Personal- und Qualitätsmanagements, versteht sie es, jedem Leser in leicht verständlicher Weise die einschlägigen Fachbegriffe, Definitionen und Methoden der Betriebswirtschaft zu erläutern. Zahlreiche Beispiele werden nicht nur genannt, sondern analysiert.

Als Visionär, Gestalter und Organisationstalent brauchen hauswirtschaftliche Führungskräfte ein entsprechendes Rüstzeug für ihr Zeit- und Selbstmanagement. Es ist ihre Aufgabe, im Kontext der speziellen Einrichtungsart und mit den anderen Professionen zusammenzuarbeiten. Das funktioniert nur, wenn sie Kenntnisse über die rechtlichen Grundlagen und Grenzen ihres Handelns haben. Dieses Wissen erhalten die Leser im vorliegenden und überarbeiteten Gesamtwerk. Selbst die Grundlagen für angehende Existenzgründer werden nicht ausgelassen, und bieten somit eine erste Orientierung für diejenigen, die mit einer Selbstständigkeit liebäugeln.

Karin Beuting-Lampes Buch zur Betriebs- und Unternehmensführung ist damit zu einem Standardwerk für (angehende) hauswirtschaftliche Führungskräfte geworden, das in keinem Regal fehlen sollte.

Ich wünsche allen Kolleginnen und Kollegen viel Erfolg bei der Umsetzung und eine langwährende Begeisterung für ihre Disziplin.

*Ute Krützmann*

Vorsitzende des Berufsverbands Hauswirtschaft e.V. von 2011-2017

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Aufgaben der hauswirtschaftlichen Betriebs- und Unternehmensführung</b> .....	11
1.1	Hauswirtschaftliche Betriebe und Unternehmen .....	12
1.2	Sach- und Managementfunktionen in einem hauswirtschaftlichen Betrieb .....	16
1.3	Hauswirtschaftliche Produkte und Dienstleistungen .....	18
1.4	Nachhaltiges Wirtschaften .....	20
1.5	Aufgabenfelder und Aufbau des Buches .....	22
<b>2</b>	<b>Personalmanagement</b> .....	23
2.1	Aufgaben des Personalmanagements .....	24
2.2	Personalbedarfsplanung .....	25
2.2.1	Einflussfaktoren auf den Personalbedarf .....	25
2.2.2	Anforderungsprofil .....	27
2.2.3	Berechnung des Personalbedarfs .....	29
2.2.4	Beispiel Personalbedarfsrechnung Reinigung eines Tagungshauses .....	31
2.2.5	Beispiel Personalbedarfsrechnung Reinigung einer stationären Einrichtung .....	37
2.2.6	Beispiel: Personalbedarfsrechnung Wäscheversorgung in einem Alten- und Pflegeheim .....	45
2.2.7	Beispiel: Personalbedarfsrechnung Küche einer stationären Einrichtung .....	48
2.2.8	Fortschreibung des Personalbedarfs .....	50
2.3	Personaleinsatzplanung .....	51
2.3.1	Von der Bedarfsplanung zur Einsatzplanung .....	51
2.3.2	Arbeitspläne .....	53
2.3.3	Einsatzrhythmus .....	54
2.3.4	Dienstpläne .....	57
2.3.5	Besetzungsplan .....	62
2.4	Personalbeschaffung .....	63
2.4.1	Betriebsinterne und externe Personalbeschaffung .....	63
2.4.2	Stellenbeschreibung .....	64
2.4.3	Stellenausschreibung und Analyse von Bewerbungsunterlagen .....	66
2.4.4	Vorstellungsgespräch und Beurteilung von Bewerbern .....	68
2.5	Personalfreisetzung .....	71
<b>3</b>	<b>Qualitätsmanagement</b> .....	73
3.1	Qualität .....	74
3.2	Qualitätsmanagement .....	75
3.3	Qualitätsmanagementsystem nach DIN ISO 9001 .....	77
3.4	Zertifizierung .....	79
3.5	Qualitätsmanagementhandbücher .....	79
3.5.1	Beispiel 1: (in Anlehnung an Qualitätsebenen in der Altenhilfe) .....	80
3.5.2	Beispiel 2: (in Anlehnung an DIN EN ISO 9001) .....	82
3.5.3	Beispiel 3: Organisationshandbuch eines Tagungshauses .....	83

3.6	Hauswirtschaftsleitbild .....	84
3.7	Hauswirtschaftskonzept .....	84
3.8	Leistungsverzeichnis .....	91
3.8.1	Beispiel 1: Reinigung in einem Alten- und Pflegeheim .....	92
3.8.2	Beispiel 2: Bereitstellung von Tagungsräumen im Tagungszentrum Hohenheim .....	93
3.8.3	Beispiel 3: Wäscheservice innerhalb eines Wohnbereiches .....	94
3.8.4	Beispiel 4: Verpflegung in einer Ferieneinrichtung für Jugendliche .....	95
3.9	Hauswirtschaftliche Prozesse .....	97
3.10	Qualitätsverbesserung .....	105
3.10.1	Beispiel 1: Wäscherücklauf der persönlichen Wäsche in der Altenhilfe .....	106
3.10.2	Beispiel 2: Verpflegung in einem Tagungshaus .....	106
3.10.3	Beispiel 3: Reinigung in einem Krankenhaus .....	107
3.11	Qualitätsprüfungen in stationären Einrichtungen der Altenhilfe .....	108
3.11.1	Gesetzliche Grundlagen des Sozialgesetzbuches (SGB) XI .....	108
3.11.2	Struktur und Ablauf einer MDK-Prüfung .....	108
3.11.3	Beurteilung der sechs Qualitätsbereiche .....	110
3.11.4	Plausibilitätskontrolle der Ergebniserfassung .....	118
3.11.5	Prüfbericht .....	119
3.11.6	Qualitätsdarstellung im Internet .....	120
<b>4</b>	<b>Kostenrechnung .....</b>	<b>121</b>
4.1	Einführung .....	122
4.2	Ausgaben, Auszahlungen, Aufwendungen, Kosten .....	122
4.3	Leistungen .....	126
4.4	Fixe und variable Kosten und Gesamtkosten .....	127
4.5	Aufgaben der Kostenrechnung .....	129
4.6	Kostenartenrechnung .....	130
4.6.1	Kostenarten .....	130
4.6.2	Gemeinkosten und Einzelkosten .....	131
4.7	Kostenstellenrechnung .....	132
4.8	Kostenträgerrechnung (Kalkulation) .....	137
4.8.1	Beispiel 1: Kalkulation eines Menüs .....	138
4.8.2	Beispiel 2: Kalkulation der Reinigung einer stationären Einrichtung .....	143
4.8.3	Beispiel 3: Kalkulation der Wäscheversorgung von Bewohnerwäsche .....	144
4.9	Deckungsbeitragsrechnung .....	144
4.10	Break-even-Point .....	147
<b>5</b>	<b>Budgetplanung .....</b>	<b>149</b>
5.1	Einführung .....	150
5.2	Hauswirtschaftskonzept überprüfen .....	151
5.3	Leistungen planen .....	151
5.3.1	Beispiel 1: Leistungen in einem Alten- und Pflegeheim .....	152
5.3.2	Beispiel 2: Leistungen in einem Tagungshaus .....	157

5.4	Kosten planen .....	163
5.4.1	Lebensmittelkosten .....	164
5.4.2	Waschmittel- und Arbeitsmittelkosten .....	166
5.4.3	Reinigungs- und Arbeitsmittelkosten .....	166
5.4.4	Personalkosten .....	166
5.5	Erlöse planen .....	174
5.5.1	Erlöse Übernachtungen .....	174
5.5.2	Erlöse Tagungsräume .....	175
5.5.3	Erlöse Restaurant .....	177
5.6	Budget erstellen .....	177
<b>6</b>	<b>Controlling</b> .....	<b>179</b>
6.1	Einführung in das Controlling .....	180
6.2	Planungsinstrumente .....	183
6.2.1	Was bedeutet „Planung“? .....	183
6.2.2	Was sind Instrumente? .....	185
6.2.3	Organigramme .....	186
6.2.4	Ziele, Zielsysteme und Maßnahmenpläne .....	191
6.2.5	Flussdiagramme .....	194
6.2.6	Checklisten .....	196
6.2.7	Matrix-Diagramme .....	199
6.2.8	Baumdiagramme .....	204
6.2.9	Nutzwertanalyse .....	206
6.2.10	Netzplantechnik .....	211
6.3	Berichtswesen .....	222
6.3.1	Was bedeutet „Berichtswesen“? .....	222
6.3.2	Beispiele für Berichte .....	223
6.3.3	Berichte als Grundlage für Abweichungsanalysen .....	235
6.4	Kennzahlen .....	239
6.4.1	Was sind Kennzahlen und wozu dienen Kennzahlen? .....	239
6.4.2	Absolute Kennzahlen .....	241
6.4.3	Relative Kennzahlen .....	242
6.4.4	Allgemeine betriebswirtschaftliche Kennzahlen .....	245
6.4.5	Personalkennzahlen .....	248
6.4.6	Kennzahlensysteme .....	253
<b>7</b>	<b>Beschaffungsmanagement</b> .....	<b>255</b>
7.1	Einführung in die Beschaffung .....	256
7.2	Warenbeschaffung .....	256
7.2.1	ABC-Analyse .....	257
7.2.2	Bestellmenge und Bestellzeitpunkt .....	262
7.2.3	Lieferantenauswahl .....	266
7.3	Investitionen .....	268

7.3.1	Bedarf beschreiben	268
7.3.2	Informationen beschaffen	269
7.3.3	Angebote anfordern	269
7.3.4	Kosten vergleichen	269
7.3.5	Weitere Angebotskriterien vergleichen und Prioritäten festlegen	270
7.3.6	Präsentation, Prüfung und Entscheidung	271
7.4	Leasing	271
7.4.1	Leasing als Alternative zum Kauf	271
7.4.2	Leasing von Wäsche	271
7.4.3	Leasing von Maschinen	272
7.5	Vergabe von externen Dienstleitungen	273
7.5.1	Warum externe Dienstleistungen?	273
7.5.2	Planung von externen Dienstleistungen	275
7.5.3	Steuerung und Kontrolle von externen Dienstleistungen	286
<b>8</b>	<b>Büroorganisation, Zeit- und berufliches Selbstmanagement</b>	<b>289</b>
8.1	Büroorganisation	290
8.1.1	Das Ablagesystem	290
8.1.2	Der Schreibtisch	296
8.1.3	Gesundheits- und Arbeitsschutz am PC-Arbeitsplatz	297
8.2	Berufliches Zeit- und Selbstmanagement	298
8.2.1	Betrachtungen zur Zeit	298
8.2.2	Ziele setzen	299
8.2.3	Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele festlegen	300
8.2.4	Zeitliche Planung der Umsetzung	301
<b>9</b>	<b>Existenzgründung</b>	<b>309</b>
9.1	Die hauswirtschaftliche Fach- und Führungskraft als Existenzgründerin	310
9.2	Geschäftsideen für hauswirtschaftliche Existenzgründungen	312
9.3	Das Gründungskonzept	313
9.4	Finanzierung	322
9.4.1	Finanz- und Kapitalbedarfsplanung	323
9.4.2	Umsatzplanung	326
9.4.3	Rentabilitätsplanung	327
9.4.4	Liquiditätsplanung	328
9.4.5	Finanzierungsplanung	329
9.5	Erste Schritte	330
9.5.1	Netzwerke	330
9.5.2	Gewerbeanmeldung und Gesundheitsamt	330
9.5.3	Steuerberater, Bankgespräche und Gründungskonzept	330
9.5.4	Zeitplan bis zum Start	331
9.6	Buchhaltung und Bilanzen	331
9.6.1	Gesetzliche Grundlagen	331

9.6.2	Einnahmen-Überschuss-Rechnung (einfache Buchhaltung) . . . . .	332
9.6.3	Doppelte Buchhaltung und Bilanzen . . . . .	340
9.7	Steuern . . . . .	348
9.7.1	Einkommensteuer . . . . .	348
9.7.2	Umsatzsteuer . . . . .	350
9.7.3	Gewerbsteuer . . . . .	351
9.7.4	Zusammenfassung der Steuervorauszahlungs-Termine . . . . .	352
<b>10</b>	<b>Marketing</b> . . . . .	<b>353</b>
10.1	Einführung . . . . .	354
10.2	Aufgaben und Ziele des Marketings . . . . .	356
10.3	Marktanalyse . . . . .	357
10.3.1	Umweltanalyse . . . . .	358
10.3.2	Branchenanalyse . . . . .	360
10.3.3	Zielgruppenanalyse . . . . .	363
10.4	Marketing-Mix . . . . .	365
10.4.1	Produktpolitik . . . . .	365
10.4.2	Preispolitik . . . . .	372
10.4.3	Kommunikationspolitik . . . . .	374
10.4.4	Distributionspolitik . . . . .	376
<b>11</b>	<b>Gesetze und Verordnungen</b> . . . . .	<b>377</b>
11.1	Kleine Gesetzeskunde . . . . .	378
11.1.1	Wie kommen Rechtsnormen in Deutschland zu Stande? . . . . .	378
11.1.2	Wie kommen Rechtsnormen in der Europäischen Union zu Stande? . . . . .	380
11.2	Gesetze aus dem Bereich Arbeitsschutz . . . . .	381
11.2.1	Arbeitsschutzgesetz . . . . .	381
11.2.2	Arbeitsstätten-Verordnung und Arbeitsstättenrichtlinien . . . . .	383
11.2.3	Arbeitssicherheitsgesetz . . . . .	384
11.2.4	Berufsgenossenschaftliches Vorschriften- und Regelwerk . . . . .	385
11.2.5	Jugendarbeitsschutzgesetz . . . . .	386
11.2.6	Mutterschutzgesetz . . . . .	388
11.3	Gesetze aus dem Bereich Arbeitsrecht . . . . .	390
11.3.1	Bundesurlaubsgesetz . . . . .	390
11.3.2	Arbeitszeitgesetz . . . . .	391
11.3.3	Arbeitnehmer-Entsendegesetz . . . . .	393
11.3.4	Teilzeit- und Befristungsgesetz . . . . .	393
11.3.5	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz . . . . .	395
11.3.6	Kündigung und Kündigungsschutzgesetz . . . . .	397
11.3.7	Tarifvertragsgesetz . . . . .	401
11.3.8	Betriebsverfassungsgesetz . . . . .	401
11.4	Gesetze aus dem Bereich Verbraucherschutz . . . . .	405
11.4.1	Produkthaftungsgesetz . . . . .	405

11.4.2 Kaufvertrag und AGBs .....	406
11.4.3 Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb .....	410
11.4.4 Verbraucherinformationsgesetz .....	411

# Kapitel 1

## Aufgaben der hauswirtschaftlichen Betriebs- und Unternehmensführung

# MANAGEMENT



ISIN (WAN-rate Differ)	Kürzel	Kurs	Performance seit 01.01.12	Wahrsch.
DE0004193006	HMB	7,49	+17,1%	42,26
DE0004042708	HGW	10,66	+56,4%	1,20
DE0007314002	HGO	1,01	-18,9%	4,97
DE0004083439	HHC	4,99	-77,4%	60,34
DE0004200108	HHE	53,98	+1,9%	23,98
DE0004200570	HHE	78,98	+6,5%	23,98
DE0004219934	HHE	1,84	-12,4%	2,84
DE0004219934	HHE	30,23	+59,6%	30,50
DE0007193500	HHE	13,97	-31,1%	15,15
DE0007193500	HHE	238,99	+54,6%	740,99
DE0007193500	HHE	6,73	+13,8%	6,99
DE0005519908	HHE	77,92	-24,4%	78,10
DE0005519908	HHE	20,29	+78,8%	23,98
DE0004193006	HHE	6,25	-190,7%	6,54
DE0004193006	HHE	6,25	-12,9%	2,54
DE0004193006	HHE	1,13	-76,4%	6,99
DE0004193006	HHE	3,70	+44,2%	30,30
DE0004193006	HHE	29,80	+15,8%	14,89
DE0004193006	HHE	15,64	-16,1%	16,30
DE0007213226	SAP	13,18	-8,1%	16,90
DE0009090901	SAP	27,30	-44,8%	11,2
DE0005751984	SAP	7,97	-31,5%	4,2
DE0005751984	SAP	10,64	-77,3%	4,2
DE0004193006	HHE	10,66	+56,4%	1,20
DE0007314002	HGO	1,01	-18,9%	4,97
DE0004083439	HHC	4,99	-77,4%	60,34
DE0004200108	HHE	53,98	+1,9%	23,98
DE0004200570	HHE	78,98	+6,5%	23,98
DE0004219934	HHE	1,84	-12,4%	2,84
DE0004219934	HHE	30,23	+59,6%	30,50
DE0007193500	HHE	13,97	-31,1%	15,15
DE0007193500	HHE	238,99	+54,6%	740,99
DE0007193500	HHE	6,73	+13,8%	6,99
DE0005519908	HHE	77,92	-24,4%	78,10
DE0005519908	HHE	20,29	+78,8%	23,98
DE0004193006	HHE	6,25	-190,7%	6,54
DE0004193006	HHE	6,25	-12,9%	2,54
DE0004193006	HHE	1,13	-76,4%	6,99
DE0004193006	HHE	3,70	+44,2%	30,30
DE0004193006	HHE	29,80	+15,8%	14,89
DE0004193006	HHE	15,64	-16,1%	16,30
DE0007213226	SAP	13,18	-8,1%	16,90
DE0009090901	SAP	27,30	-44,8%	11,2
DE0005751984	SAP	7,97	-31,5%	4,2
DE0005751984	SAP	10,64	-77,3%	4,2

Caterpillar	01	US1491231015	CAF	85,30	-2,3%
Chevron	11	US1667641805	CVX	104,32	-1,7%
Cisco Systems	29	US1912161003	CSO	37,54	-1,7%
Coca-Cola	08	US2425341090	KO	42,84	-1,7%
Dupont	11	US3023161022	DD	89,77	-1,7%
Exxon Mobil	10	US3696041033	GE	71,7	-1,7%
General Electric	10				
Hewlett-Packard	10				
Home Depot	10				
IBM	16	US304810001	IBM	194,1	-1,7%
Intel	31	US4781401044	INTL	37,54	-1,7%
Johnson & Johnson	03	US46625H1005	JNJ	67,7	-1,7%
JPMorgan Chase	03				
McDonald's	03				
Microsoft	31				
Pfizer	23				
Procter & Gamble	39				
Travelers	24				
United Technologies	24				
UnitedHealth	24				
Verizon Communic.	24				
Wal-Mart	24				
Wal Disney	24				

Telekom	24	DE0005190008	TKA	34,96	+14,0%	86,24
E.ON	36	DE000232125	EOA	44,20	+18,4%	48,99
Fresenius	35	DE0005587000	FRE	44,20	+6,1%	39,58
Fresenius	35	DE0005587000	FRE	44,20	+6,1%	50,91
Fresenius	35	DE0005587000	FRE	44,20	+6,1%	13,65
Fresenius	35	DE0005587000	FRE	44,20	+6,1%	7,80
Fresenius	35	DE0005587000	FRE	44,20	+6,1%	16,44
Fresenius	35	DE0005587000	FRE	44,20	+6,1%	10,56
Fresenius	35	DE0005587000	FRE	44,20	+6,1%	19
Fresenius	35	DE0005587000	FRE	44,20	+6,1%	37,9
Fresenius	35	DE0005587000	FRE	44,20	+6,1%	13,61
Fresenius	35	DE0005587000	FRE	44,20	+6,1%	27,97
Fresenius	35	DE0005587000	FRE	44,20	+6,1%	15,62
Fresenius	35	DE0005587000	FRE	44,20	+6,1%	16,61
Fresenius	35	DE0005587000	FRE	44,20	+6,1%	8,06
Fresenius	35	DE0005587000	FRE	44,20	+6,1%	74,83
Fresenius	35	DE0005587000	FRE	44,20	+6,1%	4,77
Fresenius	35	DE0005587000	FRE	44,20	+6,1%	8,72
Fresenius	35	DE0005587000	FRE	44,20	+6,1%	6,59
Fresenius	35	DE0005587000	FRE	44,20	+6,1%	5,68
Fresenius	35	DE0005587000	FRE	44,20	+6,1%	24,72
Fresenius	35	DE0005587000	FRE	44,20	+6,1%	13,61

## 1.1 Hauswirtschaftliche Betriebe und Unternehmen

Führen Sie einen hauswirtschaftlichen Betrieb oder leiten Sie ein hauswirtschaftliches Unternehmen oder die hauswirtschaftliche Abteilung in einer sozialen Organisation? Vielleicht bereiten Sie sich in einer Weiterbildung darauf vor, als hauswirtschaftliche Betriebsleiterin oder Meisterin der Hauswirtschaft eine Managementaufgabe zu übernehmen? Viele Begriffe, die wir zunächst klären wollen.

Sowohl „führen – leiten – managen“ als auch „Unternehmen – Betrieb – Organisation“ können wir jeweils als synonyme Begriffe verwenden.

Zwar spricht man eher in der Industrie oder im Handel von Unternehmen, im Handwerk und in der Landwirtschaft von Betrieben und in sozialen Institutionen, Verbänden oder Behörden von Organisationen; doch das hat eher umgangssprachliche, traditionelle Gründe. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht geht es bei allen dreien um ein und denselben Grundgedanken:

- Unternehmen, Betriebe und Organisationen wirtschaften
- dazu bedarf es einer Führung, eines Managements

Die Arten von hauswirtschaftlichen Betrieben und hauswirtschaftlichen Abteilungen in Betrieben sind so zahlreich wie die Hauswirtschaft abwechslungsreich ist.

### Beispiele für hauswirtschaftliche Betriebe

- Tagungshäuser
- Senioreneinrichtungen
- Einrichtungen für Menschen mit Behinderung
- Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe
- Einrichtungen für geflüchtete Menschen
- Krankenhäuser
- Reha-Kliniken
- Internate
- Betriebskantinen
- Reinigungsdienstleister
- Wäschereidienstleister
- Caterer
- Ambulant betreute Wohngemeinschaften für Senioren oder für Menschen mit Behinderung
- Ambulante Betreuung von Privathaushalten von Menschen mit (hauswirtschaftlichem) Hilfebedarf
- Privathaushalte
- Landwirtschaftliche Betriebe mit Direktvermarktung, Hofcafés und Urlaub auf dem Bauernhof

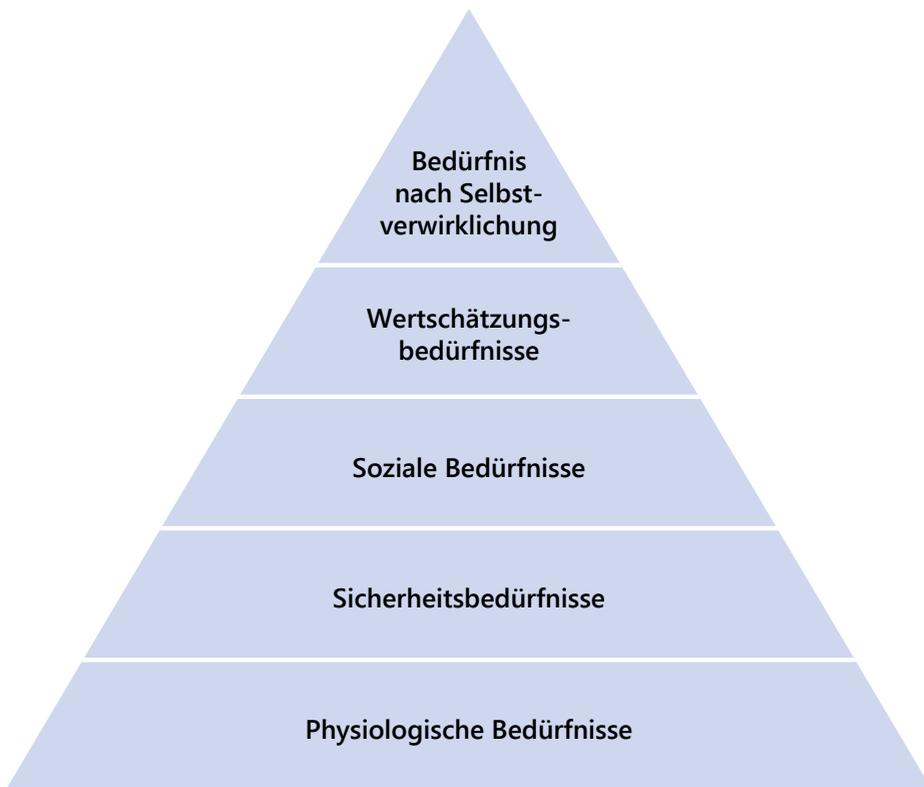
Betriebe müssen „wirtschaften“ und dabei „wirtschaftlich handeln“. Wirtschaften bedeutet, menschliche Bedürfnisse zu kennen und mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen den entsprechenden Bedarf zu decken.

Das klingt sehr theoretisch. Was bedeutet es?

Ressourcen sind Mittel, in der Betriebswirtschaft spricht man auch von Produktionsmitteln oder Produktionsfaktoren. Dies sind in einem Tagungshaus z.B. die Mitarbeiter, das Gebäude, in dem die Dienstleistung angeboten wird, die Ausstattung der Zimmer, die Tagungsräume, Büros, die Reinigungsmittel, die Lebensmittel, die Tischwäsche, die Maschinen usw.

Ressourcen sind grundsätzlich knapp, weil sie begrenzt sind. Menschliche Bedürfnisse dagegen sind in der Art vielfältig und in der Anzahl unbegrenzt. Der Soziologe Maslow hat sie in der „Maslow'schen Bedürfnispyramide“ nach fünf Stufen klassifiziert.

- Stufe 1 Physiologische Bedürfnisse (z. B. Nahrung, Wohnung)
- Stufe 2 Sicherheitsbedürfnisse (z. B. sicherer Arbeitsplatz)
- Stufe 3 Soziale Bedürfnisse (z. B. Familie)
- Stufe 4 Wertschätzungsbedürfnisse (z. B. Respekt)
- Stufe 5 Bedürfnis nach Selbstverwirklichung



Bedürfnis und Bedarf werden umgangssprachlich häufig gleichbedeutend verwendet, jedoch unterscheiden sie sich dahingehend, dass

- die Bedürfnisse individuellen und subjektiven Charakter haben
- die Bedarfe die Bedürfnisse objektiv und messbar zusammenfassen.

Bedürfnis	Bedarf
Zu den physiologischen Bedürfnissen der ca. 82 Mio. Deutschen gehört das Bedürfnis nach „Wohnen“.	Fachinstitute erforschen und errechnen den aktuellen und zukünftigen Bedarf an Ein-, Zwei- und Mehrfamilienhäusern, um das Bedürfnis nach „Wohnen“ zu decken.
Junge Menschen haben das Sicherheitsbedürfnis, einen Beruf zu erlernen.	Fachinstitute erforschen und errechnen den aktuellen und zukünftigen Bedarf an Auszubildenden z. B. im Gesundheitswesen.

Wenn ein hauswirtschaftliches Unternehmen, z. B. ein Alten- und Pflegeheim, „wirtschaftet“, bedeutet es, dass es die Bedürfnisse von alten und pflegebedürftigen Menschen kennt und seine Mittel so einsetzt, dass der hauswirtschaftliche Versorgungs- und Betreuungsbedarf der Bewohner gedeckt wird.

- Ein Heimkoch erstellt einen wöchentlichen Speisenplan. Er kennt den Nährwertbedarf für alte Menschen, bedenkt deren Kau- und Schluckprobleme und kommt deren Bedürfnis nach altbewährter, bekannter Kost nach. Mit diesem Speisenplan deckt er den Verpflegungsbedarf.
- Ein Hauswirtschaftsteam organisiert eine Feier zum 100. Geburtstag einer Bewohnerin. Die Hauswirtschaftsleitung erfragt beim Bewohner oder dessen Angehörigen die Wünsche zur Speisenfolge, zur Dekoration, zur Gästebetreuung. Sie erstellt daraufhin einen Arbeitsplan und einen Personaleinsatzplan, sie reserviert und dekoriert mit der Auszubildenden den Raum, in dem die Feier stattfindet. So deckt sie den Betreuungsbedarf.

In einem Internat kann „wirtschaften“ bedeuten:

- Das Reinigungsteam reinigt die Schulklassen, Verkehrswege und Sanitäranlagen. Es setzt dazu Reinigungsgeräte und Reinigungsmittel ein. Die Mitarbeiter richten den Reinigungsstandard an den Bedürfnissen der Schüler bzw. der Eltern aus. Sie decken damit den Hygiene- und Reinigungsbedarf.
- Die Mitarbeiter der Hauswirtschaft hängen in den Zimmern Gardinen auf und kommen dem Bedürfnis der Schülerinnen und Schüler nach Privatsphäre nach. Sie tun dies mit den Ressourcen Gardinen, Gardinenröllchen, Leiter und Arbeitszeit. Sie decken damit einen Betreuungsbedarf.

In diesen Beispielen war noch nicht die Rede davon, ob dieses beschriebene „Wirtschaften“ auch „wirtschaftlich“ vor sich geht. Worin liegt der Unterschied?

„Wirtschaftlich handeln“ bedeutet

- die vorhandenen, aber knappen Ressourcen vernünftig, d. h. rational einzusetzen (Rationalprinzip) und
- dabei zu beachten, dass ein finanzielles Gleichgewicht herrscht.

Das Rationalprinzip lässt sich in zwei verschiedene Prinzipien unterscheiden: das Minimalprinzip und das Maximalprinzip (auch: Minimum- und Maximumprinzip genannt).

- Beim Minimalprinzip gilt es, eine vorgegebene Menge mit einem geringst möglichen – minimalen – Einsatz herzustellen.

- Beim Maximalprinzip gilt es, mit einem gegebenen Einsatz die möglichst größte – maximale – Menge herzustellen.

Achtung: „Wirtschaftlich handeln“ bedeutet nicht – wie häufig missverstanden – mit dem geringst möglichen Einsatz die größt mögliche Leistung zu erbringen.

### Beispiel Minimalprinzip

An einem Abreisetag müssen in einem Tagungshaus 30 Zimmer gereinigt werden (= vorgegebene Menge). Ziel des wirtschaftlichen Handelns ist es, die 30 Zimmer so zu reinigen, dass der Ressourceneinsatz so gering wie möglich ist. Der Ressourceneinsatz besteht hauptsächlich aus Mitarbeitern und Arbeitsmitteln.

Bisher haben drei wenig geschulte Mitarbeiter mit veralteter Reinigungstechnik die 30 Zimmer in drei Stunden gereinigt:

$$3 \text{ Mitarbeiter} \times 3 \text{ Std.} \times 13,00 \text{ €/Std.} + 10,00 \text{ € Arbeitsmittel} = 127,00 \text{ €}$$

Ziel des wirtschaftlichen Handelns nach dem Minimalprinzip ist es nun, diesen Einsatz zu minimieren. Dazu gibt es mehrere Möglichkeiten, z.B. Mitarbeiter schulen und aktuelle Reinigungstechnik einsetzen. Der zukünftige Mitteleinsatz könnte sich dann reduzieren auf:

$$3 \text{ Mitarbeiter} \times 2,5 \text{ Std.} \times 13,00 \text{ €/Std.} + 12,50 \text{ € Arbeitsmittel} = 110,00 \text{ €}$$

### Beispiel Maximalprinzip

Bisher haben fünf Teilzeitmitarbeiter (gegebener Einsatz) in einer hauseigenen Wäscherei an drei Waschautomaten im Einschichtsystem die Wäsche eines Alten- und Pflegeheims bearbeitet. Ab 15 Uhr ruht der Maschinenpark.

Ziel des wirtschaftlichen Handelns nach dem Maximalprinzip ist es, mit den vorhandenen Mitteln mehr Wäschedienstleistung zu erbringen.

Dazu gibt es mehrere Möglichkeiten, z. B. die zusätzliche Bearbeitung der Wäsche einer nahe gelegenen Tagespflegeeinrichtung. Dazu könnte ein Zweischichtensystem eingeführt werden, und die vorhandenen Mitarbeiter und Maschinen könnten mehr Leistung erbringen.

Ein erwerbswirtschaftlich orientierter Betrieb unterscheidet sich von sozialen Betrieben – auch Non-Profit-Organisationen genannt – dadurch, dass sein wirtschaftliches Handeln von der Zielsetzung geleitet wird, Gewinne zu erwirtschaften. Dies ist das Prinzip der Gewinnmaximierung.

Von Gewinn spricht man, wenn die Erträge aus dem Absatz der Produkte und Dienstleistungen den Aufwand übersteigen, der notwendig ist, die Produkte und Dienstleistungen zu erbringen.

Mathematisch ausgedrückt:

Erträge – Aufwendungen = Gewinn (wenn Erträge größer als Aufwendungen)

Erträge – Aufwendungen = Verlust (wenn Erträge kleiner als Aufwendungen).

Für Non-Profit-Organisationen, die ja nicht gewinnorientiert, sondern kostendeckend arbeiten, gilt: Erträge + Spenden + Zuschüsse + Sponsorengelder – Aufwendungen = 0,00 €.

## 1.2 Sach- und Managementfunktionen in einem hauswirtschaftlichen Betrieb

In allen Betrieben und Unternehmen, ob industriell produzierende Betriebe, Groß- oder Einzelhandel, landwirtschaftliche Betriebe oder Organisationen des Gesundheitswesens, fallen zwei Arten von Funktionen (= Aufgaben) an: die Sachfunktionen und die Managementfunktionen.

Die grundlegenden Sachfunktionen, die sich noch weiter untergliedern lassen, sind

- Einkauf
- Produktion
- Verkauf

Unter Produkten versteht man in der Betriebs- und Unternehmensführung, in der Betriebswirtschaft und auch im Qualitätsmanagement sowohl Produkte als auch Dienstleistungen; z.B. das Herstellen von 100 Mittagsmenüs in der Küche durch die Küchenmitarbeiter (Produktion) und das Servieren dieser Menüs durch Servicekräfte im Restaurant (Dienstleistung).

Die grundlegenden Managementfunktionen, die sich ebenfalls weiter differenzieren lassen, sind

- Planung
- Organisation
- Kontrolle

Sach- und Managementfunktionen stehen aber nicht nebeneinander, über- oder untergeordnet, sondern sie sind miteinander verwoben. Wie in einem gewebten Stoff die Verbindung von Kette und Schuss ein reißfestes Material ergibt, so ergibt erst das Zusammenwirken der Sach- und Managementfunktionen einen „funktionierenden“ Betrieb.

Wie die Funktionen miteinander verwoben sind, zeigt das nebenstehende Beispiel für die Dienstleistung „Vermietung von Seminarräumen“.

Wie leicht zu erkennen, führen die Managementaufgaben im Bereich „Kontrolle“ wieder auf die „Planung“ zu. Diesen Kreislauf finden Sie im Kapitel 3 „Qualitätsmanagement“ als pdca-Zyklus wieder:

- Plan      planen
- Do        durchführen
- Check    überprüfen, überwachen
- Act        handeln, reagieren

## 1.2 Sach- und Managementfunktionen in einem hauswirtschaftlichen Betrieb

	Einkauf	Erbringung der Dienstleistung	Verkauf
<b>Planung</b>	<b>Managementaufgaben:</b> Festlegung der Politik und der Zielgruppe des Tagungshauses Festlegung von Qualitätsstandards für Seminarräume Kostenkalkulation für die Vermietung Personaleinsatzplanung und Planung von Arbeitsmitteleinsatz Festlegung von Prozessen Gewinnung von Kunden		
	<b>Sachaufgabe, z. B.:</b> Materialbestellung vorbereiten	<b>Sachaufgabe, z. B.:</b> Checkliste für Medien erstellen	<b>Sachaufgabe, z. B.:</b> Kundenstatistiken führen
<b>Organisation</b>	<b>Managementaufgaben:</b> Definition von Prozessen, Beschreibung von Prozessen Entscheidung über Lieferantenauswahl Personalgewinnung Budgeterstellung Erstellung von Arbeits- und Dienstplänen Festlegung von Kommunikationswegen Einrichtung eines Beschwerdemanagements Mitarbeitermotivation		
	<b>Sachaufgabe, z. B.:</b> Waren annehmen und lagern	<b>Sachaufgabe, z. B.:</b> Seminarräume reinigen	<b>Sachaufgabe, z. B.:</b> Belegungsanfragen entgegennehmen
<b>Kontrolle</b>	<b>Managementaufgaben:</b> Erfolgskontrolle der Planung und Organisation Budgetüberwachung Lieferantenbewertung Einführung von Qualitätsverbesserungsinstrumenten Auswertung von Kundenbeschwerden Erfassung und Optimierung der Mitarbeiterzufriedenheit		
	<b>Sachaufgabe, z. B.:</b> Materialverbrauch statistisch erfassen und auswerten	<b>Sachaufgabe, z. B.:</b> Kontrolle im Seminarraum durchführen	<b>Sachaufgabe, z. B.:</b> Kundengespräche führen

## 1.3 Hauswirtschaftliche Produkte und Dienstleistungen

Ziel und Zweck der Managementaufgaben Planung, Organisation und Kontrolle ist es, hauswirtschaftliche Produkte und Dienstleistungen zu erbringen, die auf die jeweilige Kundengruppe zugeschnitten sind. Welche Produkte und Dienstleistungen dies im Einzelfall sind, ergibt sich aus dem Auftrag der Organisation oder aus dem erwerbswirtschaftlichen Unternehmenszweck, z. B.

- Speisenproduktion
- Speisenservice
- Service rund um das Wohnen – Facilitymanagement
- Reinigung, technische Dienste, Gestaltung des Wohnumfelds, Vermietung, Pflege der Außenanlagen
- Wäscheversorgung
- Hauswirtschaftliche Betreuung
- Hauswirtschaftliche Beratung

Nicht alle Betriebe erbringen Dienstleistungen in allen hauswirtschaftlichen Bereichen. Auch sind die Gewichtungen der einzelnen Bereiche unterschiedlich.

Eine Betriebskantine wird 90 % ihrer Produkte und Dienstleistungen im Bereich der Speisenproduktion und dem Speisenservice erbringen. Doch überall dort, wo Menschen nicht nur gemeinsam essen und trinken, sondern wohnen, tagen oder übernachten, sind alle hauswirtschaftlichen Teilbereiche gefragt.

Je nach Größe des Betriebes können diese Teilbereiche von spezialisierten Leitungskräften geführt werden:

- Küchenleitung
- Leitung des Facilitymanagements
- Leitung der Wäscherei
- Gesamtleitung der Hauswirtschaft

Viele Leitungskräfte in der Hauswirtschaft haben sich auf den einen oder den anderen Bereich spezialisiert. Grundsätzlich vermittelt aber die hauswirtschaftliche Aus-, Fort- und Weiterbildung alle Fachkompetenzen. Der Aufgabenkatalog für die Betriebs- und Unternehmensführung unterscheidet sich jedoch nicht: Für die Führungsaufgaben macht es prinzipiell keinen Unterschied, ob Sie mit 25 Mitarbeitern für die Versorgung der Bewohner in einem Alten- und Pflegeheim verantwortlich sind oder mit 80 Mitarbeitern für die Reinigung eines Krankenhauses oder mit 12 Mitarbeitern für die gesamte Hauswirtschaft eines kleinen Tagungshauses.

Als Leitungskraft tragen Sie die Verantwortung für die Erbringung der Dienstleistung bzw. für die Herstellung von Produkten. Produkte und Dienstleistungen unterliegen der Abfolge

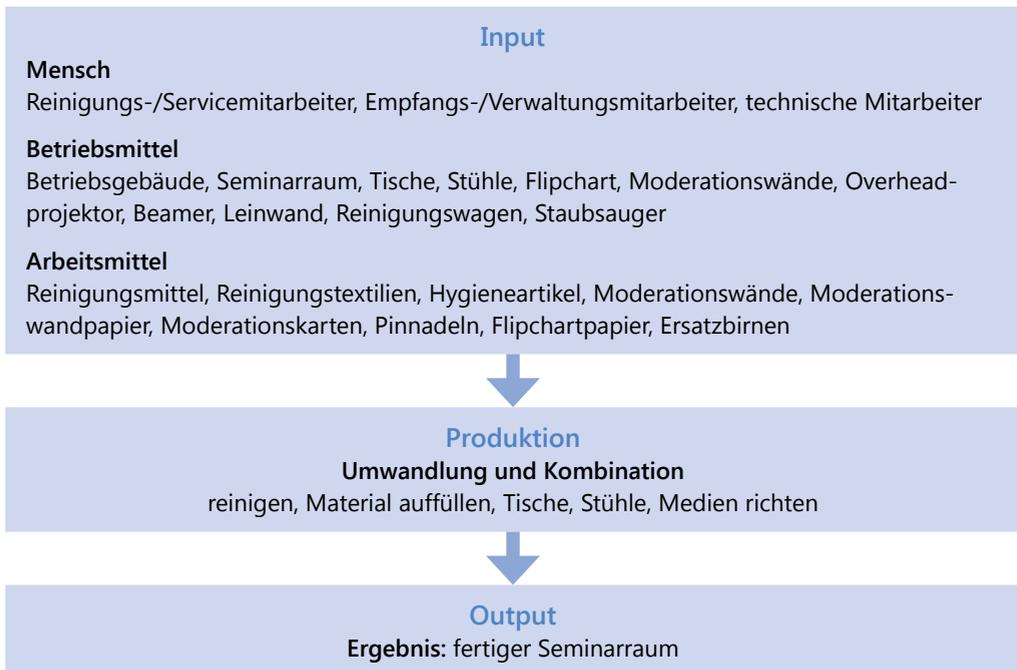


- Den Input bilden die Produktionsfaktoren Mensch, Betriebsmittel und Arbeitsmittel.
- In der Produktion werden die Produktionsfaktoren je nach Art des Produktes und der Dienstleistung kombiniert und umgewandelt.
- Den Output bilden das fertige Produkt und die erbrachte Dienstleistung

Beispiel: Produkt „Mittagsmenü“



Beispiel: Dienstleistung „Bereitstellen eines Seminarraumes“



## 1.4 Nachhaltiges Wirtschaften

Beim Management von hauswirtschaftlichen Produkten und Dienstleistungen darf nicht allein die ökonomische Seite betrachtet werden. Wer eine hauswirtschaftliche Abteilung leitet, trägt ebenso Verantwortung für ein nachhaltiges Handeln im Unternehmen. Dies bedeutet, dass alle Aspekte der Betriebs- und Unternehmensführung unter der Fragestellung betrachtet werden, welchen Beitrag sie zur nachhaltigen Entwicklung leisten. Somit ist nachhaltiges Wirtschaften eine Querschnittsaufgabe über alle Managementaufgaben hinweg.

Die Vereinten Nationen (UN) haben 2015 die „Agenda für eine nachhaltige Entwicklung“ verabschiedet, in der 17 weltweit gültige Ziele formuliert sind, die Sustainable Development Goals (SDGs). Alle Staaten der Weltgemeinschaft sind angehalten, an der Erreichung der Ziele mitzuwirken. Dies ist eine globale Aufgabe, die nur erfüllt werden kann, wenn sie auf alle Lebensbereiche heruntergebrochen wird. Die Hauswirtschaft ist aufgrund ihrer umfassenden Aufgabenfelder prädestiniert, konkret an der Umsetzung mitzuwirken.

Nachhaltiges Handeln bezieht sich auf die Dimensionen

- sozial,
- ökonomisch,
- ökologisch

und hat zum Ziel, dass nachfolgenden Generationen eine lebenswerte, gerechte Zukunft und ausreichende Ressourcen für ein Leben in Frieden vorfinden.

	17 Ziele für eine Nachhaltige Entwicklung (Vereinte Nationen, 2015)	Beispiele für die Mitwirkungsmöglichkeiten des hauswirtschaftlichen Managements
1	Armut in jeder Form und überall beenden.	<b>Personalmanagement</b> Möglichst auf geringfügige Beschäftigung verzichten, um Frauen – auch im (Renten-) Alter – ein menschenwürdiges Leben zu ermöglichen.
2	Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern.	<b>Beschaffungsmanagement</b> Möglichst ökologische, regionale und fair gehandelte Lebensmittel einsetzen.
3	Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern.	<b>Qualitätsmanagement</b> Standards für eine ernährungsphysiologisch ausgewogene Ernährung, für Hygiene und Arbeitsschutz entwickeln und umsetzen.
4	Inklusive, gerechte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten des lebenslangen Lernens für alle fördern.	<b>Personalmanagement</b> Konzept für hauswirtschaftliche Ausbildung und für berufsbegleitende Fort- und Weiterbildung entwickeln und umsetzen.