



Die Kernfrage beantwortet

Die Frage Insourcing, Outsourcing oder Zentralisierung der Krankenhausküche wird momentan auf Entscheidungsebene oft gestellt. Unter dem permanenten Kostendruck und aufgrund fehlender Investitionsmittel hatte man sich auch in zwei Kliniken in Frankfurt am Main auf Basis einer Wirtschaftlichkeitsanalyse entscheiden müssen. Hier die wichtigsten Aspekte der Entscheidungsfindung.

Alles liegt schon einige Jahre zurück, aber das Thema hat nichts an seiner Aktualität eingebüßt. Die beiden Belegkrankenhäuser arbeiten bisher beim Einkauf und der Herstellung der Speisen völlig unabhängig. Beide Häuser befinden sich in gemeinsamer Trägerschaft. Ein externes Beratungsunternehmen wurde damit beauftragt, eine Wirtschaftlichkeitsanalyse zu erstellen, um den Ist-Zustand der Küchen und deren Ausstattung sowie den investiven Handlungsbedarf zu ermitteln. Dazu wurde die Entwicklung der Beköstigungstage analysiert. Das Ergebnis zeigte eine kontinuierliche Abnahme in beiden Häusern, die primär auf rückläufige Verweildauern basierte. Ein Abgleich von Personalbedarf und -bestand ergab, dass die aktuelle Be-

setzung dem Leistungsvolumen entsprach.

Im Rahmen der Make-or-buy-Entscheidung boten sich vier Alternativen zur Weiterentwicklung der Küchenbetriebe an:

- Beibehaltung Status quo von zwei getrennten Küchen;
 - Einrichtung einer Zentralküche in der Klinik A mit Satellitenküche in der B;
 - Einrichtung einer Zentralküche in der Klinik B mit Satellitenküche in Klinik A;
 - Fremdvergabe der Küche an einen Caterer oder an ein anderes Krankenhaus.
- Um die optimale wirtschaftliche Lösung

Management



zu finden, wurden auch die erforderlichen Investitionen berücksichtigt und von Architekten bewertet. Weitere wichtige Parameter:

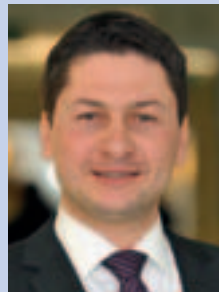
- prognostizierte Leistungszahlen für die Zukunft;
- Ermittlung Personalbedarf der verschiedenen Modelle;
- Kalkulation der Sach- und Gemeinkosten;
- Berücksichtigung jährlicher Sach- und Personalkostensteigerungen;
- zusätzliche Kosten der Modelle wie LKW zum Speisentransport;
- drei Angebote renommierter Dienstleister für Fremdvergabemodell.

Christian Keller vom Consultingunternehmen CMK, Freiburg i.Br.: „Die effektiven Kosten einer Eigenregielösung in Verbindung mit der Zusammenführung der Küchen an einem gemeinsamen Standort lagen in annähernd identischer Höhe wie die effektiven Kosten eines Caterer. Bei alleiniger Betrachtung der Angebotspreise der Caterer würde das Bild anders aussehen.“ Weiterer Aspekt der Bewertung: Zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit könnte das Personal der Küchenbetriebe in eine Servicegesellschaft überführt werden. Bei der Entscheidungsfindung elementare Frage: Kann die Qualität und Güte der derzeitigen Versorgung bei Vergabe an einen Caterer garantiert werden?

Beratungsprofi Christian Keller zur Entscheidung: „Nach Abwägung aller Gesichtspunkte fiel die Entscheidung pro Zentralisierung aus. Die Standortwahl

„Die Organschaft könnte erschwert werden“

Diplom-Volkswirt Christian Keller ist Partner der Beratungsfirma CMK, Freiburg i. Br. Seit zehn Jahren betreut er Beratungsprojekte in Krankenhäusern und Gesundheitsunternehmen. Seit Oktober 2007 ist er kommissarischer Betriebsleiter der Kreiskliniken in Groß-Umstadt und Jugenheim. Neben seinem Beraterberuf ist Keller als Dozent tätig.



Keller: Insbesondere der ökonomische Zwang hat viele Klinikverbände bzw. Krankenhäuser mit mehreren Standorten veranlasst, Küchenleistungen zu zentralisieren. Natürlich resultieren hieraus nicht nur Vorteile wie ein produktiver und wirtschaftlicher Betrieb. Zentralisierung bedeutet auch stets die Abgabe von dezentraler Verantwortung sowie die Reduktion von Freiheitsgraden. Dennoch kann durch ein modernes Küchenmanagement

zum Beispiel über Sonderaktionen auch eine Zufriedenheit bei Patienten, Mitarbeitern und Besuchern erreicht werden. Die Einrichtung einer Zentralküche bedeutet nicht zwangsläufig eine „langweilige“ Verköstigung.

Die Organschaft ist in Mode gekommen. Können Sie das Modell als geschickt bewerten?

Keller: Die umsatzsteuerliche Organschaft ermöglicht es den Kliniken, Servicedienstleistungen ohne Mehrwertsteuerbelastung günstig einzukaufen. Daran sind einige Umsetzungsvoraussetzungen geknüpft, die jedoch beherrschbar sind. Viele Kliniken bedienen sich erfolgreich dieses Modells. Fraglich ist nur, ob die Organschaft zukünftig seitens des Gesetzgebers nicht erschwert werden wird. Dann müssten diverse Kliniken umdenken

Die Fragen stellte Burkart Schmid.

Insourcing, Outsourcing, Kernkompetenz ... Gibt es für Krankenhäuser einen Königsweg?

Christian Keller: Wie so oft im Leben gibt es bei dieser Entscheidung nicht den Königsweg. Es muss jeweils die individuelle Situation eines Krankenhauses betrachtet und analysiert werden. Hierzu müssen verschiedene Daten und Parameter wie Kostensituation, Investitionsbedarf, Standortmöglichkeiten, Umfeld, Qualifikationen etc. detailliert bewertet werden. Erst auf Basis der eingehenden Analyse und der Zielsetzungen des betrachteten Hauses kann eine valide Entscheidung getroffen werden. Eine Standardlösung von der Stange gibt es hier nicht.

Aktuell werden immer mehr Küchen zentralisiert. Mit welchem Erfolg ist denn zu rechnen, wenn alle den gleichen Speisenplan haben?

wurde dabei nach räumlichen Gegebenheiten und Erweiterungsmöglichkeiten entschieden.“

Die Ergebnisse des Projekts fasst der diplomierte Volkswirt zusammen:

- ein Küchenbetrieb kann auch in Eigenregie wirtschaftlich betrieben werden;
- Outsourcing muss nicht in jedem Fall vorteilhafter sein;
- die bereits vorher erzielte hohe Speisenqualität kann erhalten werden und sichert einen enormen Wettbewerbsvorteil;
- die Personalkosten wurden durch die Gründung einer Service GmbH erheblich reduziert.

Kellers Fazit: Beim Vergleich der Modelle

muss immer eine vollständige Kostenerfassung erfolgen. So dürfen keinesfalls die Logistikkosten vernachlässigt werden. In solche Kostenbetrachtungen gehören auch notwendige Neuanschaffungen von Speisetransportwagen und Geschirr. Auch Gegebenheiten in der Gebäudestruktur müssen unbedingt berücksichtigt werden. Und - ganz wichtig - um den Erfolg zu sichern, müssen die Mitarbeiter rechtzeitig und offen über den Sachverhalt der Veränderungen informiert werden. Dann erst ist die Basis für den Erfolg sichergestellt.