



Der goldene Mittelweg

Beim Catering gab es bisher nur zwei Möglichkeiten: Versorgung der Bewohner in Eigenregie oder Vergabe an einen externen Dienstleister. Jetzt gibt es eine dritte: Eigenregie mit Prozessbegleitung durch Spezialisten.

Was Dienstleister im Reinigungsbereich bereits in den 60er Jahren vormachten, hielt auch ca. 20 Jahre später in der Küche Einzug. Die Vergabe bestimmter nicht-medizinischer Bereiche wurde in die Hände von Spezialisten gegeben.

Die Vorteile für Altenheime, Krankenhäuser und Reha-Kliniken waren:

- Randbereiche wie Reinigung und Küche konnten vergeben werden, um sich auf das Kerngeschäft (pflegerische und medizinische Leistungen) zu konzentrieren.
- Personelle Probleme, insbesondere fehlende fachliche und soziale Kompetenzen der Küchenleiter, konnten durch geschultes Fachpersonal des Dienstleisters kompensiert werden.
- Das durch natürliche Fluktuation ausscheidende Personal wurde in der Regel durch Mitarbeiter des Dienstleisters ersetzt. Durch den somit

anwendbaren Tarif des Reinigerhandwerks oder den Hotel- und Gaststättentarif wurden mittel- und längerfristig die Kosten gesenkt.

In Zeiten noch voller Kassen verursachte die Vergabewelle eine Art Goldgräberstimmung unter den Dienstleistern. Margen von 20 Prozent und mehr waren keine Seltenheit. Kostendruck im heutigen Sinne kannten die Einrichtungen noch nicht. Und somit lautete das Motto der Anbieter: „Wir machen es nicht billiger, sondern besser!“

In Zeiten knapper Kassen ist ein neuer Leitspruch überlebensnotwendig: „Wir machen es besser und deutlich billiger“, lautet heute das Motto.

Bisher galt die Vergabe von Leistungen an einen externen Dienstleister, als Garant zum Erreichen der gesteckten Ziele. Seit einiger Zeit hat diese Variante mächtig Konkurrenz bekommen und

dies nicht nur durch die immer häufiger anzutreffenden Servicegesellschaften, sondern durch externe Beratungsunternehmen, die nicht nur Entwicklungspotenziale aufzeigen, sondern sich auch maßgeblich an der Umsetzung beteiligen.



Peter Luxenburger,
Geschäftsführender
Gesellschafter der
Catering Beratung
Luxenburger (CBL)

Am Anfang steht oft die Frage: **Braucht unsere Einrichtung einen Caterer oder eine Beratung zur Optimierung der Ergebnisse?**

Bei der Beantwortung dieser Frage können Ihnen die folgenden beiden Grobchecks behilflich sein.

Diese Fragestellungen können Sie selbst durch unsere folgenden Grobchecks 1 und 2 beantworten:

Grobcheck 1			
Am Beispiel einer Frischkostküche			
Datenerhebung			
Art der Einrichtung:		Senioreneinrichtung	
Anzahl der jährlich herzustellenden Mahlzeiten (Beköstigungstage):		35.000 Beköstigungstage (BKT) (Bewohner-, Mitarbeiter-, Gästeverpflegung)	
Folgende Merkmale sind bei Ermittlung der Kennzahlen zu Grunde gelegt		<ul style="list-style-type: none"> • Speisenherstellung 2 Menüs • Speisenverteilung (Bandverteilung 20%, 80 % Speisesaal Bedienung) • Zentrale Spüle • Küchenreinigung • Service im Speisesaal 	
Leistungsbereiche	Soll-Zustand	Ist-Zustand (Bitte tragen Sie hier Ihre ermittelten Daten ein)	Differenzsumme
Anzahl Vollkräfte	6,80 Vollkräfte Produktion und Cafeteriabereich	 VK x ca. 32 T€ p.a. pro Mitarbeiter =
Lebensmitteleinsatz für: <ul style="list-style-type: none"> • Frühstück • Mittagessen • Nachmittags Kaffee • Abendessen (Inkl. Gruppenbedarf, ohne Mineralwasser)	€ 3,40 pro BKT brutto	 € pro BKT × Anzahl BKT p.a. =
Anzahl der Lieferanten	6 Lieferanten	 Anzahl
Lagerbestand	€ 2.800		€
Gesamtsumme Ergebnis aus den gelb markierten Feldern			€
Bitte urteilen Sie selbst!			
Es besteht aus betriebswirtschaftlicher Sicht dringender Handlungsbedarf!		<input type="checkbox"/>	
Es besteht aus betriebswirtschaftlicher Sicht Handlungsbedarf!		<input type="checkbox"/>	
Es besteht aus betriebswirtschaftlicher Sicht kein Handlungsbedarf!		<input type="checkbox"/>	
★ Alle aufgeführten Werte sind Durchschnittswerte. Individuelle Besonderheiten eines jeden Betriebes können zu Abweichungen nach oben oder unten führen.			

Grobcheck 2			
Am Beispiel einer Frischkostküche			
Bitte beantworten Sie folgende Fragen mit ja oder nein. Sie überprüfen wesentliche Voraussetzungen, die notwendig sind, um die gastronomischen Bereiche professionell und effizient zu führen.			
	Wesentliche Fragen zur effizienten Betriebsführung:	ja	nein
	Betriebswirtschaftliche Fragestellungen		
1.	Sind die betriebswirtschaftlichen Ziele der Küchenleitung bekannt? (Budget)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Werden die wirtschaftlichen Ergebnisse monatlich erfasst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Werden selbstständig Maßnahmen bei Abweichung vom Soll ergriffen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Wird aktiv an der Auslastung der Küche durch Zusatzgeschäfte (Belieferungen) gearbeitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Führungsfragen/Kommunikation		ja	nein
1.	Ist der/die KüchenleiterIn an den Abteilungsleitersitzungen beteiligt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Führt der/die KüchenleiterIn systematische Mitarbeiterbesprechungen durch, innerhalb der die Abteilungsziele vorgestellt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Finden Zielvereinbarungsgespräche statt? (Vorhaben, messbares Ergebnis, Zeitpunkt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Werden die Führungskräfte leistungsorientiert bezahlt? (Eigennutz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitätsfragen			
1.	Werden systematisch Bewohner und Angehörige nach der Qualität der gastronomischen Versorgung befragt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Werden die Befragungen systematisch ausgewertet und Schwächen entsprechend bearbeitet. (KVP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Befindet sich die Küche in einem hygienisch einwandfreien Zustand?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswertung Sollten Sie mehr als 4-mal mit Nein geurteilt haben, besteht Handlungsbedarf in Ihrer Küche.		Anzahl ja Urteile	Anzahl nein Urteile

Ist die Frage nach externem Unterstützungsbedarf geklärt, stellt sich die Frage in welcher Form dieser Bedarf abgedeckt werden sollte.

Unser Grobcheck 3 kann Sie bei der Entscheidungsfindung unterstützen. Hierzu haben wir typische Eigenschaften eines Caterers und eines Beratungsunternehmens aufgeführt.

Grobcheck 3				
Eigenregie mit externer Unterstützung oder Vergabe an einen Caterer				
Folgende Eigenschaften beschreiben zum einen die Zusammenarbeit mit einem Caterer, zum anderen die Eigenregie mit Unterstützung durch ein externes Beratungsunternehmen. Urteilen Sie, ob es sich jeweils um eine erwünschte oder unerwünschte Eigenschaft handelt.				
Caterer	Erwünschte Eigenschaft	Unerwünschte Eigenschaft	Unwichtige Eigenschaft	
Eigenschaften Caterer				
1.	Führungskraft (Küchenbetriebsleiter) wird in der Regel durch Caterer gestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Lebensmittel werden durch den Caterer auf eigene Rechnung eingekauft und zum vertraglich vereinbarten Preis pro Bewohner abgerechnet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Mitarbeiter, die durch natürliche Fluktuation ausscheiden, werden durch Mitarbeiter des Caterers ersetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Mitarbeiter des Hauses können auf Wunsch vom Caterer übernommen werden (613a BGB)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Innerhalb einer Abteilung arbeiten zwei Gruppen von Mitarbeitern. (Mitarbeiter des Hauses und Mitarbeiter des Caterers, in der Regel zu unterschiedlichen Tarifen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Kostentransparenz geht im Detail weitestgehend verloren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Die Ausgaben sind mittel- und längerfristig durch den vertraglich vereinbarten Preis zu kalkulieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Der Caterer schöpft sein Betriebsergebnis ab (ca. 9% bis 15% v. Umsatz).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Mitarbeitervertretungen und Betriebsräte sind von der Vorgehensweise zu überzeugen.			

Auswertung 1. Gibt es unerwünschte Eigenschaften, die auf keinen Fall gewollt sind? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	Anzahl erwünschter Eigenschaften	Anzahl unerwünschter Eigenschaften	Anzahl unwichtiger Eigenschaften
2. Gibt es erwünschte Eigenschaften, die unbedingt vorhanden sein sollten? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>			
3. Eigenschaften zeigen Tendenzen zu einer eher ungeeigneten Form oder Eigenschaften zeigen Tendenzen zu einer eher geeigneten Form Beginn weiterführender Gespräche mit geeigneten Anbietern.			
Eigenschaften Umsetzungsbegleitung (Beratungsunternehmen)			
1. Der vorhandene Küchenleiter wird mit den notwendigen Fähigkeiten (z.B. Budgeterstellung und monatliche Ergebnisermittlung) zur effizienten Betriebsführung ausgestattet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Führungskompetenz wird durch so genannte Führungsteammeetings unter Berücksichtigung aller Mitarbeiter der Abteilung trainiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Die externe Beratung kann je nach Entwicklungsstand der eigenen Mannschaft auf das notwendige Maß reduziert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Eine hohe Kostentransparenz ist gewährleistet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Die Einsparungen und zusätzliche Deckungsbeiträge verbleiben im Hause.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Einsparpotenziale müssen aus eigener Kraft realisiert werden und sind nicht vertraglich garantiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mitarbeitervertretungen und Betriebsräte können relativ schnell überzeugt werden.			
Auswertung 4. Gibt es unerwünschte Eigenschaften, die auf keinen Fall gewollt sind? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	Anzahl erwünschter Eigenschaften	Anzahl unerwünschter Eigenschaften	Anzahl unwichtiger Eigenschaften
5. Gibt es erwünschte Eigenschaften, die unbedingt vorhanden sein sollten? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>			
6. Eigenschaften zeigen Tendenzen zu einer eher ungeeigneten Form! oder Eigenschaften zeigen Tendenzen zu einer eher geeigneten Form! Beginn weiterführender Gespräche mit geeigneten Anbietern.			

Grobcheck 1 und 2 bieten eine interessante Eigenanalyse, um den Sinn weiterer Gespräche mit Anbietern zu überprüfen.

Geht es um die Frage Vergabe der Küchenleistungen an einen Caterer oder externe Begleitung (Grobcheck 3) helfen seriöse Beratungsunternehmen nicht nur diese Frage im Sinne der Einrichtung zu beantworten, sondern führen auf Wunsch

entsprechende Ausschreibungen bis hin zur Vertragsgestaltung durch.

Der Autor hat bereits mehrere Projekte (Ausschreibungsbegleitung/Prozessbegleitung innerhalb der Eigenregie) durchgeführt.

Bitte beachten Sie auf der Homepage www.catering-beratung.de unter Rubrik Presse den in der Ausgabe 10/2004 von

HEIM+PFLEGE erschienenen Artikel „In die eigene Tasche wirtschaften“.

Inhaber der Catering Beratung Luxenburger (CBL)
Peter Luxenburger
 V. Gartenreihe 23
 D-66740 Saarlouis
 Tel.: 06831 / 4 88 11 88
 Fax.: 06831 / 4 88 11 87
 e-Mail: info@catering-beratung.de

