



RGP KÜCHENNOTE 03

SPEISENVERSORGUNG IN 18 PSYCHIATRISCHEN KLINIKEN

3,0 Mio. Beköstigungstage/Jahr und 13,0 Mio. Euro Lebensmittelverbrauch: Tagespauschalen – jeder Euro zählt! Der Zeitpunkt der Einführung des pauschalierten Entgeltsystems und der Beginn der Konvergenzphase sind vom Gesetzgeber terminiert. Das Krankenhaus erhält dann pro Patient und

Behandlungstag eine tagesbezogene Fallpauschale entsprechend der Behandlungsgruppe von der Krankenkasse erstattet. In den 540 psychiatrischen und 150 psychosomatischen Kliniken in Deutschland laufen die Vorbereitungen hierfür. Dazu ist jede Kostenstellen auf den Prüfstand zu

stellen. Zukünftig zählt bei den Entstehungskosten jeder Euro, so auch in der Speisenversorgung. Die Erfahrung zeigt immer wieder, dass bei der Betrachtung der Speisenversorgung nach rein betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten oft der erste Eindruck trügt.



Für drei Trägergesellschaften mit insgesamt 18 Kliniken und annähernd 3,0 Mio. Beköstigungstagen/Jahr wurden durch die RGP GmbH & Co. KG Expertisen zur betriebswirtschaftlichen Situation der Speisenversorgung erstellt. Die Hausgröße der untersuchten Kliniken belief sich in einer Bandbreite von 120 bis 1.000 Betten. In allen Standorten fand eine Versorgung der Patienten mittels Großgebinde statt. In den folgenden Ausführungen werden die unterschiedlichen Parameter beleuchtet und vergleichend dargestellt.

Speisangebot/Anzahl der Menüs/ Diätanteil/Conveniencegrad

Als eine der ersten Parameter ist das Speisangebot zu beleuchten, da die

Anzahl der tatsächlich monatlich zubereiteten Menüs eine grundlegende Bedeutung hinsichtlich des in der Küche eingesetzten Personals und deren Produktivität darstellt. Das bedeutet, dass eine von der Vollkost abgeleitete leichte Vollkost keine differenzierte Zubereitungsart darstellt. Gleichmaßen wird bei einem Eintopfverfahren, bei dem lediglich durch das Weglassen der Wursteinlage ein vegetarisches Menü auf dem Menüplan ausgewiesen ist. Somit ist die Anzahl der tatsächlich zubereiteten Menüs von grundlegender Bedeutung. Die Anzahl der Tagesmenüs belief sich zwischen ein und vier Menüs, wobei ein zusätzlich zubereitetes Menü in der Mitarbeiterversorgung mit in die Betrachtung einbezogen wurde.

Anzahl Menüs pro Monat

niedrigster Wert	30 Menüs
mittlerer Wert	48 Menüs
höchster Wert	95 Menüs

Die Anzahl der zubereiteten Diäten (exklusive der leichten Vollkost) ist eine weitere Determinante, die zu berücksichtigen war.

Prozentualer Anteil der Diäten

niedrigster Wert	8 %
mittlerer Wert	17 %
höchster Wert	27 %

Conveniencegrad am Gesamt- Lebensmittelvolumen

niedrigster Wert	36 %
mittlerer Wert	55 %
höchster Wert	70 %

Ein weiterer Aspekt für eine vergleichende Betrachtung hinsichtlich der Produktivität einer Küche als auch der Höhe des Lebensmitteleinsatzes je Beköstigungstag ist der prozentuale Anteil der vorgefertigten Lebensmittel (Convenienceprodukte). Seitens der Küchenleitungen war ein Monatsmenüplan entsprechend zu rezeptieren, zu kalkulieren und entsprechenden Vorbereitungsstufen zuzuordnen.

Speisenangebot Leistungsinhalte und Kosten

Neben den vorgenannten Parametern stellt der Leistungsinhalt ein wesentliches Kriterium dar. Die Eckdaten für die Kalkulationserstellung für die Küchenleitungen waren:

- Täglich Suppe und Dessert
- Hauptgericht mit korrespondierender Gemüse- und Sättigungsbeilage oder täglich mindestens ein Hauptgericht mit zusätzlicher Salatbeilage
- Frühstück
- Abendbrot
- Stationsbedarf exkl. Mineralwasser

Nachmittagskuchen/Gebäck wurde i. d. Häufigkeit sehr unterschiedlich gehandhabt und floss daher aus Gründen der Vergleichbarkeit nicht in die Kalkulationen der Küchenleitung ein.

Lebensmitteleinsatz Mittagsmenü in Euro exkl. MwSt.

niedrigster Wert	1,28
mittlerer Wert	1,48
höchster Wert	1,75

Der Rückschluss, dass der Betrieb mit dem höchsten %-Anteil an Conven-

ienceprodukten zugleich den höchsten Wareneinsatzwert beim Mittagessen deklarierte, war nicht belegbar.

Lebensmitteleinsatz je Beköstigungstag – Patient gesamt in Euro exkl. MwSt.

niedrigster Wert	3,27
mittlerer Wert	4,05
höchster Wert	4,95

Bei der Ermittlung Lebensmitteleinsatz je Beköstigungstag (s. Leistungsinhalte) wurde der Gesamtlebensmitteleinkauf um die patientenfremden Leistungen (Bewirtungen, externe Belieferungen, Kiosk, Mitarbeiterversorgung etc.) entsprechend bereinigt. Anhand von detailliert durchgeführten Erhebungen/Kostenerfassungen und Nachkalkulationen errechnete sich der Mittelwert in Höhe von 3,95 wie folgt:

Kostendifferenzierung Lebensmitteleinsatz je Beköstigungstag Mittelwert exkl. MwSt.

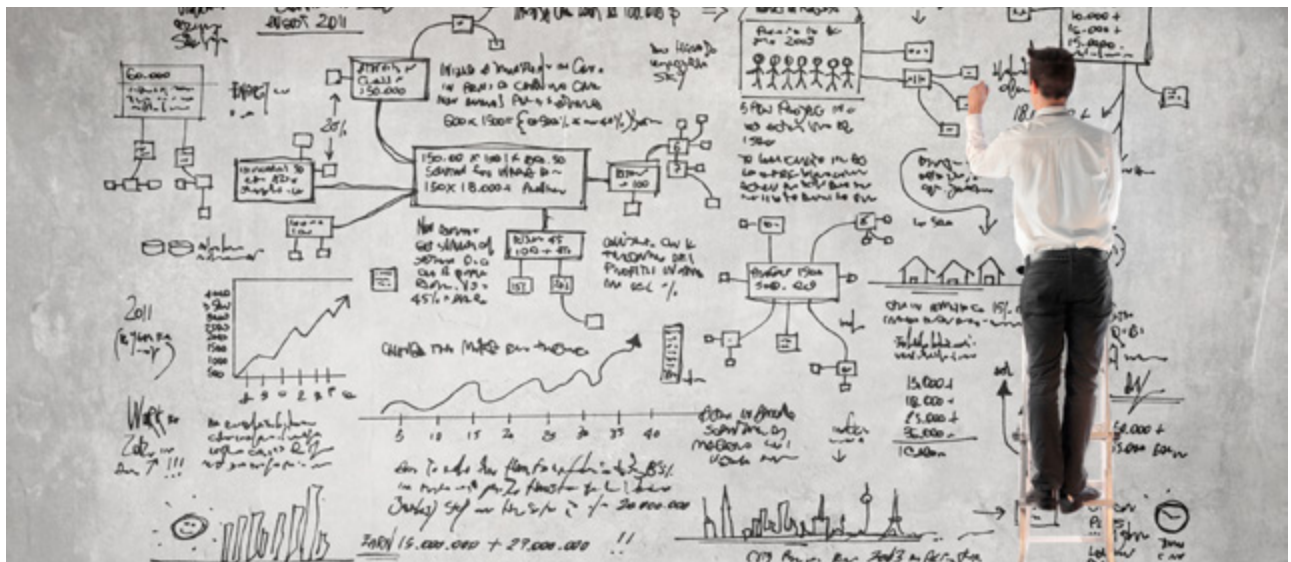
Frühstück	0,88
Hauptgericht	1,05
Suppe	0,19
Dessert	0,25
Stationsbedarf	0,58
Abendessen	1,10
Gesamt	4,05

Die Annahme, dass der Lebensmitteleinsatz in Abhängigkeit zu der Leistungsdichte steht, ist nicht bestätigt.

- Personaleinsatz und -produktivität**
- Auf Grundlage der im Abschnitt eins und zwei beleuchteten Parameter ist bei einer Gesamtbetrachtung das eingesetzte Personal näher zu beleuchten.
- personelle Besetzung von Cafeteria / Kiosk / Außenstelle
 - Transportdienste
 - Spülen von Geschirr, Besteck etc.

Enthalten sind jedoch die produktiven Anteile für die Speisenzubereitung der Mitarbeiterversorgung, Sonderveranstaltungen, Bewirtungen, Außer-Haus-Verpflegung etc.).

Bei der Produktivität ist der Sachverhalt der monatlich zubereiteten Menüs = Leistungsdichte von elementarer Bedeutung. Wie in der ersten Abbildung dargestellt, differierte die Anzahl der zubereiteten Monatsmenüs in den untersuchten Küchen von 30 bis 95 Menüs. Somit trifft eine Betrachtung der Produktivität je Vollzeitkraft und Jahr ohne die Berücksichtigung der jeweiligen Leistungsdichte nicht den Kern und führt zu einer falschen Beurteilung, denn ein hoher Wert an Produktivität ist nicht immer der tatsächliche Wert.



Produktivitätswert am Beispiel von vier Kliniken

Menüs/Monat	95 ²	63	38	30
Leistungsdichte	100 %	66 %	41 %	32 %
Produktivität ¹ I	10.030	15.016	13.851	10.588
effekt. Produktivität ¹ II	10.030	9.958	5.540	3.343

Die obige Tabelle verdeutlicht, dass bekannte hohe Produktivitätswerte nicht der Realität entsprachen. Ein Betrieb, der „vordergründig“ eine Produktivität in Höhe von über 13.000 Beköstigungstagen aufwies, erreichte bei genauer Betrachtung tatsächlich nur einen Wert in Höhe von 5.540, da die effektive Leistungsdichte bei 41 % lag. Für die Ermittlung des Produktivitätswertes II wurde ein von der RGP entwickelter Berechnungsschlüssel angesetzt. Aufgrund der somit ermittelten tatsächlichen Produktivitätswerte konnten zielführende Optimierung- und Reorganisationsmaßnahmen greifen.

Verhältnis Fachkräfte vs. Hilfskräfte

niedrigster Wert	1 : 2
mittlerer Wert	1 : 3
höchster Wert	1 : 5

Der höchste Wert traf auf insgesamt 4 Einrichtungen zu. Die Bandbreite der Beköstigungstage pro Jahr lag bei den Einrichtungen zwischen 101.000 und 367.000 Beköstigungstagen. Praxisdaten belegen, dass sich die Verhältniszahl zwischen tätigen Fach- und Hilfskräften mit der Anzahl der Beköstigungstage reduziert bzw. geringer sein muss. Als Fachkräfte wurden die Arbeitskräfte erfasst, die eine erfolgreich abgeschlossene Berufsausbildung als Koch/in bzw. den Prüfungsabschluss als Diätassistent/in nachweisen konnten.

Betriebswirtschaft (Lebensmittel- und Personalbruttokosten)

Ein Beurteilungsmerkmal für die Wirtschaftlichkeit einer Küche sind die Produktionskosten I, die sich aus Materialeinsatz und Personalkosten zusammensetzen und mittelbar in den Verantwortungsbereich der Küchenleitung fallen.

Produktionskosten I je Beköstigungstag

niedrigster Wert	6,47
mittlerer Wert	7,68
höchster Wert	9,02

Auffallend war der Sachverhalt, dass die Werte nicht in einer Abhängigkeit zu der Betriebsgröße stehen. Das bedeutet, nicht der größte Betrieb mit der höchsten Ausbringungsmenge hatte die niedrigsten Produktionskosten I und der Umkehrschluss, dass der kleinste Betrieb die höchsten Werte hatte, war nicht gegeben. Von den insgesamt 18 Kliniken beliefen sich die durchschnittlichen Personalbruttokosten je Vollzeitstelle ≤ 35.000 pro Jahr. Der Höchstwert lag bei durchschnittlich 50.000 Jahrespersonalbruttolohnkosten je Vollzeitstelle.

Betriebswirtschaft (betriebsbedingte und anlagebedingte Kosten)

In der Mehrheit der Einrichtungen konnten durch entsprechende Recherchen die in der Küche anfallenden Kosten ermittelt werden. Im Durchschnitt ergaben sich folgende Werte:

**Betriebsbedingte Kosten**

Kostenart	Wert
Wasser	0,38
Energie	0,55
Reinigungsmittel	0,16
Entsorgungskosten	0,25
Gesamt	1,34

In 10 Einrichtungen konnten die Kosten für Investitionen/Instandhaltung/Zinsen/kalkulatorische Abschreibung (Gebäude und Maschinen) ermittelt werden. Je nach Alter des Gebäudes, Küchengröße und Kücheneinrichtung beliefen sich die Werte je Beköstigungstag auf:

Anlagebedingte Kosten je Beköstigungstag exklusive MwSt.

Kostenart	Wert
Substanzinvestition/Gebäude	0,22–0,39
Ersatzinvestition/Neuanschaffung	0,19–0,30
Instandhaltung für Geräte	0,19–0,31
Kalkulatorische Abschreibung	2,50–3,50
Kalkulatorische Zinsen	0,28–0,41

¹ Anzahl Beköstigungstage je Vollzeitstelle und Jahr

² Referenzwert