

RGP KÜCHENNOTE 04

DREI KÜCHEN ZUSAMMENGELEGT – VIEL GELD GESPART

Ein konfessioneller Krankenträger betreibt innerhalb des Einzugsgebietes einer deutschen Großstadt drei Klinikstandorte mit insgesamt 800 Planbetten. Im Jahr 2007 wurden in diesen drei Küchen insgesamt 255.000 gewichtete Patienten-Vollbeköstigungstage im Tablettsystem sowie 110.000 Mitarbeiter-Mittagessen zubereitet. Mit Hilfe einer Machbarkeitsstudie sollte in Erfahrung gebracht werden, ob eine Zusammenlegung der drei Produktionsküchen

sinnvoll wäre. Bei einer Projektierung wurden deshalb mit Hilfe einer Detailanalyse in jedem der Standorte die jeweiligen raumökonomischen und ablauforganisatorischen Gegebenheiten aufgenommen.

Das Ergebnis dieser Studie sprach für eine derartige Zusammenlegung, welche daraufhin auch umgesetzt wurde. Mit der neuen Zentralküche sparen die Kliniken nun 700.000 Euro im Jahr.



Im Rahmen einer Studie sollte herausgefunden werden, ob sich eine Zusammenlegung von drei autarken Krankenhausküchen rentiert. Bei einer Projektierung wurden deshalb mit Hilfe einer Detailanalyse in jedem der Standorte die jeweiligen raumökonomischen und ablauforganisatorischen Gegebenheiten aufgenommen. Ergänzt wurden diese Erhebungen durch ein umfassendes Datenmaterial aus den Bereichen Controlling und Personalwesen. Zur Ermittlung des effektiven Lebensmitteleinsatzes je Vollbeköstigungstag und Patient wurden die jeweiligen Kostenstellen „Lebensmitteleinkauf“ um die nicht patientenrelevanten Aufwendungen, wie beispielsweise Mitarbeiterversorgung, Gäste- und Besucherversorgung, externe Belieferungen und Partyservice etc., bereinigt. Die ermittelten und budgetierten Lebensmittelkosten je

Beköstigungstag beinhalteten den täglichen Nachmittagskaffee, Kuchen, Mineralwasser sowie den Stationsbedarf (exklusive Sondennahrung). Im weiteren Verlauf der Untersuchung wurde die Personalstärke exklusiv Besetzung der

Lebensmittelkosten brutto je Beköstigungstag (BKT); Basis 255.000

	Ist-Kosten	Soll-Kosten	Differenz
Haus 1 155.000	5,20	3,82	213.900,-
Haus 2 52.000	5,60	3,98	84.240,-
Haus 3 48.000	5,03	3,63	67.200,-

Personal Ist in Vollzeitstellen (VK)

	Anzahl VK-Stellen	Personal- bruttokosten	Ø je VK- Stelle
Haus 1	34,10	1.118.480,-	32.800,-
Haus 2	12,05	384.997,-	31.950,-
Haus 3	10,75	354.588,-	32.985,-
Gesamt	56,90	1.858.065,-⁻²	Ø 32.655,-⁻²

Mitarbeiterversorgung, Cafeteria, Hol- und Bringdienst sowie Schnittstellen in den beiden zu beliefernden Standorten etc. ermittelt. In Zusammenarbeit mit einem Fachplaner wurde dabei festgestellt, dass eine zentrale Speisenproduktion realisierungsfähig ist.

Folgende Oberziele lagen der Studie zugrunde:

- Sicherstellung der Speisenqualität
- Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen
- Gewährleistung der Einhaltung der Verzehrttemperatur
- Berücksichtigung des hohen Anteils an Wahlleistungspatienten
- Reibungsloser Informationstransfer
- Einführung eines einheitlichen Menübestellsystems
- Refinanzierung der erforderlichen Investitionskosten
- Reibungslose Logistik/Schnittstellen
- Wiederverwendbarkeit vorhandener adäquater Gerätetechnik
- Versorgung der externen Standorte im Produktionssystem Cook & Chill

Aus den sich hieraus ergebenden organisatorischen Abläufen musste der zukünftige Personalbedarf für die Speisenzubereitung, die Portionierung und die zentrale Geschirrspüle festgelegt werden. In den drei Häusern wurden insgesamt 57 Vollzeitstellen beschäftigt, was einen Betrag von jährlich 1.858.065,- Euro Personalbruttokosten ausmachte. Der durchgeführte Abbau von zehn Stellen hatte bei den Personalkosten eine Ersparnis von 323.280,- Euro im Jahr zur Folge. Ausgehend von den jährlich 255.000 Patienten-Vollbeköstigungstagen sowie den 55.000 BKT-Mitarbeiterversorgung (also 310.000 BKT) entspricht die Planzahl von 47,0 Vollzeitstellen einem Produktivitätswert von 6.595 BKT je Vollzeitkraft und Jahr. Da die Personalanpassung „sozialverträglich“ sein sollte, erfolgte sie sukzessiv in einem Zeitraum von 6 Monaten nach Bezug der Zentralküche. Insgesamt fielen jährlich, durch die drei selbständigen Klinikküchen, über drei Millionen Euro für Lebensmittel- und Personalkosten an. Daraus ergab sich ein durchschnittlicher Wert von 12,53 Euro je Beköstigungstag. Durch die Einrichtung der

Personal Ist vs. Soll in Vollzeitstellen

	Ist VK- Stellen	Soll VK- Stellen	Differenz zum Ist
Haus 1	34,10	28,50	./i. 5,60
Haus 2	12,05	10,00	./i. 2,05
Haus 3	10,75	8,50	./i. 2,25
Gesamt	56,90	47,00	./i. 9,90
Personal- kosten/Jahr1	1.858.065,-	1.534.785,-	323.280,-



Zusammenfassung der Ist-Herstellungskosten/Jahr

	Haus 1	Haus 2	Haus 3	Gesamt
Lebensmittelkosten Patienten	806.000,-	291.200,-	241.440,-	1.338.640,-
+ Personalkosten	1.118.480,-	384.997,-	354.588,-	1.858.065,-
= Gesamt	1.924.480,-	676.197,-	596.028,-	3.196.705,-
Ø je Beköstigungstag	12,42	13,00	12,41	Ø 12,53

Zentralküche konnte dieser Betrag um rund drei Euro auf durchschnittlich 9,87 Euro je Beköstigungstag minimiert werden. Durch die Umstrukturierung reduzierten sich die Kosten um 678.500,- Euro im Jahr. Damit konnten die erforderlichen Umbaumaßnahmen, die Anschaffung von Tabletswagen mit entsprechender Regeneriertechnik, Menübestellsystem, Geschirr, dezentrale Kaffeeversorgung und Geräteinvestition etc. in Angriff genommen werden. Darüber hinaus konnten aus den Einsparungen der Einsatz von

Menüassistentinnen finanziert werden. Der Auftraggeber wurde seitens der RGP bei diesem Projekt insgesamt zwei Jahre intensiv begleitet, hierzu gehörten:

Kostengegenüberstellung in T. €, Basis 255.000 Beköstigungstage pro Jahr

	Ist-Kosten 3 Küchen	Ist-Kosten Zentralversorg.
Lebensmittelkosten	1.338,6	983,3
+ Personalkosten	1.858,0	1.534,8
= Gesamt	3.196,6	2.518,1
Ø je Beköstigungstag	12,53	9,87

- Erstellung Gutachten und Verpflegungskonzept
- Umbauplanung
- Erstellung eines Projekt- und Zeitplanes
- Sicherstellung des Küchenbetriebes während der Umbauphase
- Dokumentation der zukünftigen Organisationsabläufe
- Aufbau des Logistikkonzeptes für die Belieferung
- Schulung der Mitarbeiter auf die Cook & Chill-Versorgung der Außenstandorte
- Vorbereitung der Einführung eines einheitlichen Menübestellsystems
- Konzeption des Einsatzes von Verpflegungsassistentinnen
- Implementierung eines internetbasierten Lebensmitteleinkaufs
- Gewährleistung der Zielerreichung der Kostensenkung
- Budgetierung und Controlling, Kostenstellenrechnung
- Monatliches Reporting



Aufgrund der umfangreichen, praxisorientierten Machbarkeitsstudie und der aktiven Mitarbeit aller Beteiligten wurden die betriebswirtschaftlichen Ziele erreicht und das Projekt erfolgreich abgeschlossen.

¹ BKT beinhaltet Frühstück, Mittagessen, Nachmittagskaffee/-kuchen sowie Abendessen

² Inklusive Lohnnebenkosten

³ RGP-Verpflegungsstudie Health Care 2007, KU-Special 5/2008

Ausgabe 04

RGP Verpflegungsmanagement GmbH & Co. KG für das Gesundheitswesen • www.rgp-gmbh.de • info@rgp-gmbh.de
 Ingo Gorski • Landsberger Allee 366 • 12681 Berlin • Fon 030 549112-40 • Fax 030 549112-50
 Bildnachweis: © Sirka Naß/xactwerbung, © Buzz Productions/iStockphoto, © John Wohlfeil/iStock