

Make or Buy! Die Fragen aller Fragen im Care-Markt. Vor allem, wenn die Vorgaben der Geschäftsführung lautet 20% der Mitarbeiter innerhalb von 2 Jahren einzusparen.

Tatsache ist, dass eine Entscheidung für oder gegen einen Fremdbezug nicht vorschnell und nicht nur unter Kostengesichtspunkten getroffen werden darf, da die damit verbundenen Zusammenhänge viel zu komplex sind und sich verschiedene Aspekte nicht in Geldbeträgen bewerten lassen.

Für eine Gegenüberstellung wurden Angebote namhafter Catering- Unternehmen eingeholt, die es fachlich und betriebswirtschaftlich zu bewerten galt. Dazu beauftragte das Krankenhaus die S&F-Consulting Modernes Verpflegungsmanagement GmbH.

Gegenüberstellung der Caterer



Für alle Beteiligten stand fest, dass diese Vorgaben nur schwer umsetzbar sind und alle Beteiligten entsprechend eng in das Projekt eingebunden werden müssen. Auch Tränen waren bei solchen Vorgaben unvermeidlich. Und das nicht nur auf Seiten der Mitarbeiter sondern auch auf Führungsebene. Doch nun mehr dazu.

Projektstart!

Als erstes erfolgte eine Betriebsanalyse der Zentralküche. Dies war wichtig, um alle internen Strukturen des Verpflegungsbetriebes kennen zu lernen und einer Stärken-Schwächenanalyse zu unterziehen. Nur auf Basis einer fundierten Analyse ist es möglich, spätere Angebote der Catering-Unternehmen inhaltlich quantitativ und qualitativ bewerten zu können. Die Ergebnisse der Untersuchung der einzelnen Segmente des Unternehmens wurde nach einem Punktsystem und im Abgleich einer internen Benchmarking-Datenbank abgebildet. Das Gesamtergebnis wurde den Entscheidungsträgern erläutert und dargestellt. Anhand dieser Bestandsaufnahme wurde nun ein ausführlicher Maßnahmenkatalog, festgelegt.

Eigenfertigung oder Fremdbezug ist eine der zentralen strategischen Fragen für Unternehmen. Beide Varianten haben ihre Vor- und Nachteile. Die Entscheidung für eine der beiden Alternativen sollte strategisch gut durchdacht sein. Da neben den rechnerischen bzw. finanziellen Kriterien auch qualitative Aspekte für die Entscheidung Eigenfertigung oder Fremdbezugs relevant sind.

Ziel des strategischen Fremdbezugs in der Managementgestaltung

Konzentration auf das Kerngeschäft zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit

Kostensenkung und -flexibilisierung

Nutzung von Know How und Leistungsvorteilen externer Partner

Erhöhung der Flexibilität

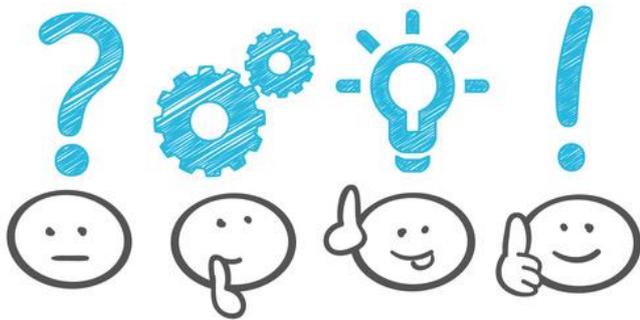
Beschleunigung der Umsetzungsmaßnahmen und Erhöhung der Produktivität

Senkungen der Risiken und des Kapitaleinsatzes

Engpassbeseitigung bei aus- und überlasteten Kapazitäten

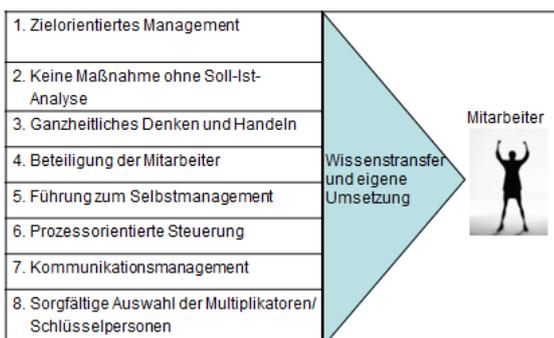
Als Unterstützung bei der Entscheidungsfindung folgte im weiteren Verlauf die Darstellung der Wirtschaftlichkeitsanalyse der Cateringangebote. Diese wurden mit Hilfe ausgefeilter Tabellenkalkulationen durchgeführt. Daneben mussten jedoch zahlreiche, nicht quantifizierbare, Faktoren in der Gegenüberstellung der Angebote berücksichtigt und abgewogen werden. Die Ausarbeitung beschäftigte sich sowohl mit der monetären Seite, den sogenannten hard skills, als auch mit den nicht rechenbaren Einflussgrößen, den soft skills.

Ein Scoring-Modell mit vielen Einzelfaktoren dient dem Kunden als Hilfestellung, um eine interne Entscheidung nach eigenen Kriterien und der damit verbundenen Gewichtung durch eine Punktevergabe vorzunehmen. Nur so konnte eine valide Entscheidungsfindung herbeigeführt werden.



Nach Abwägung und Bewertung aller Faktoren und Einflüsse wurde seitens der Krankenhausleitung die Entscheidung gefällt, die Reorganisationsmaßnahme autonom vorzunehmen.

Das S&F-Beratungsunternehmen wurde beauftragt während einer definierten Zeitspanne das Projektteam bei der Reorganisation zu unterstützen und die Projektsteuerung zu übernehmen.



Die Steuerung von Wissenstransfer und Projektcontrolling für die Beteiligten, bei eigener Umsetzung und Ausführung, stand hier für die S&F im Focus. Als Konstanten der Zusammenarbeit und des Handelns vor Ort galten die, im Schaubild dargestellten, Punkte von 1 bis 8. Essentiell für die

äußerst gute Zusammenarbeit erwies sich die Offenheit und das gegenseitige Vertrauen, die Maßnahmen eigenständig im Plan umzusetzen.

Letztendlich wurde eine Einsparung an Sach- und Personalkosten in Höhe von ca. 1,5 Mio. Euro realisiert.

Wichtig ist letztlich zu sagen, dass die sehr guten Ergebnisse nur zustande gekommen sind, weil die operative Zusammenarbeit mit der Küchenleitung und all seinen nachgeordneten Mitarbeitern mit der helfenden Begleitung des Beratungsunternehmens S&F fachlich wie auch persönlich sehr gut harmoniert haben.

Fazit

Der Erfolg der Gesamtmaßnahme basiert auf dem Modell Stärkung der eigenen Leistung. Alle erreichten Ergebnisse wurden so realisiert wie prognostiziert. Demzufolge hat sich die Geschäftsleitung dazu entschieden, die Gastronomie weiterhin in Eigenregie zu betreiben.

