

Case Study S&F-Beratung 9 / Prognosestudie

Prognosestudien und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, immer ein spannendes Thema für beide Seiten.

Oft kommt es vor, dass der Auftraggeber seine Vorstellungen „kostengünstig“ realisiert sehen möchte ohne links und rechts des Weges zu schauen. Doch so einfach ist es meistens nicht, und eine Betrachtung aller Möglichkeiten und Szenarien umfangreicher als mancher am Anfang denkt.

Gerade wenn es sich um die Betrachtung mehrere Häuser handelt und auch noch die Logistik mit berücksichtigt werden muss wird es knifflig.



Projektaufgabe

Fünf Krankenhäuser, 140 Mitarbeiter, BKT Kosten von 14,15 – 20,21 Euro, zwei verschiedene Produktionssysteme, vier Logistikfahrzeuge und 3 Monate Zeit um machbare Szenarien zu entwickeln. Das war wirklich mal eine „sportliche“ Aufgabenstellung.

Ist-Stand-Erfassung

Im Rahmen der Datenerhebung sind die Erfassungsbögen versendet worden, über welche die wichtigsten Daten erhoben werden. Dass es hier schon die ersten Schwierigkeiten gibt ist eher selten der Fall. Nicht so in diesem Projekt.

In den Einrichtungen waren die notwendigen Angaben zu BKTs, Mitarbeitern, Kosten etc. nur unter großem Aufwand zu ermitteln und wurden in so schlechter Qualität in unterschiedlichen EDV-Systemen erfasst, dass ein enormer Aufwand notwendig war diese auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, und letztendlich zu Daten zu gelangen mit denen alle Beteiligten gut leben konnten.

Nachdem die Erhebung abgeschlossen war fand die Begehung der Einrichtungen statt. Diese erfolgte für jedes Krankenhaus mit zwei Beratern und einem Küchenfachplaner. Somit wurde die Infrastruktur als auch die Abläufe | Prozesse erfasst und bewertet.



Eines der größten Probleme während der Ist-Erfassung war das Offenlegen der Abläufe zwischen den Einrichtungen. Also wer macht was, wann, wo, für wen und warum? Die gewachsenen Strukturen zu durchleuchten und festzuhalten kostete viel Zeit und Energie bei allen Beteiligten.

Case Study S&F-Beratung 9 / Prognosestudie

Aber am Ende des Tages war die Ist-Aufnahme geschafft und lautete: eine Klinik im C&H-Verfahren kochte für zwei weitere Häuser. Von denen wiederum verteilte ein Haus die Essen nur noch und das zweite Haus bearbeitete die Speisen nach ihrem Gusto weiter. Wer von beiden den höheren Personalaufwand hatte muss hier nicht erklärt werden. Eine weitere Klinik kochte für das fünfte Haus mit. Dieses wiederum beschränkte sich auf das Verteilen der Essen.

Die Logistik übernahm in allen Fällen der hauseigene Fahrdienst mit seinen vier Fahrzeugen an 365 Tagen im Jahr. Dieser war im Übrigen auch für den Wäschetransport aus der Zentralwäscherei sowie die Transporte der Steri zuständig.



Die BKT-Kosten je Klinik beliefen sich auf 14,89 € für die Klinik welche zwei weitere Häuser belieferte, 14,15 € für das Haus, welches nur noch die Speisen verteilte und 20,21 € für das Haus welches die Speisen nach der Anlieferung weiterbearbeitete. (Bei Personalkosten von knapp 9 €uro kein Wunder.) Die beiden anderen Häuser lagen bei 15,11 € für die Zentralküche und 14,81 € für das rein belieferte Haus. In den Zahlen sind alle ermittelbaren Kosten enthalten. Bei den Medienkosten musste zum Teil auf Schätzwerte zurückgegriffen werden.

Neben den Kosten- und Prozessstrukturen wurden dann auch Sachverhalte wie zum Beispiel Hygiene, Speiseplanung und Einkaufsmanagement inkl. Rezepturen und Kalkulationen betrachtet.

Die vorgefundenen Mängel waren aufgrund der baulichen Strukturen mannigfaltig und nicht ohne größere Baumaßnahmen abzustellen. Dies betraf in allen Häusern vor allem die Bereiche Speisenverteilung und Auslieferung.

Zwischenergebnis

Am Ende des Tages flossen die Ergebnisse in eine Zusammenfassung aller Standortdarstellungen ein und wurden dem Projektteam vorgestellt.

Wie schon dargestellt bewegten sich die Kosten im Ist-Stand pro BKT zwischen 14,15 und 20,21 €uro. Notwendige Investitionskosten in Technik, welche separat durch die Fachplanung ermittelt wurden, bewegten sich zwischen 370.000 – 840.000 €uro je Haus. Diese fließen in die nachfolgend beschriebenen Szenarien mit ein.

Anschließend ging es in die Ausarbeitung der möglichen Szenarien. Wobei man sich hier auf drei Möglichkeiten zu beschränken versuchte. Versuchte!



Szenariendarstellung

Allen Beteiligten war klar, dass eine Betrachtung sämtlicher möglichen Szenarien nicht darstellbar bzw. nur unter großem Aufwand zu bewerkstelligen wäre. Deshalb einigte man sich auf die drei sinnvollsten. Alle drei Szenarien erfolgten ohne die Betrachtung der Mitarbeiter der Kantinen und Cafeterien.

Das erste Szenario beschränkte sich auf eine Verbesserung des Ist-Standes mit den notwendigen Investitionen zur Sicherstellung eines hygienisch einwandfreien Betriebes der Häuser.

Das zweite Szenario sollte von einer kompletten Zentralisierung der Verpflegungsleistung an einem Standort ausgehen. Die entsprechenden Flächen waren im Ist-Stand schon vorhanden und mussten nur noch entsprechend gestaltet werden.

Das dritte Szenario sollte die komplette Vergabe der Verpflegungsleistung an einen Dienstleister kalkulatorisch darstellen.



Szenario eins. Hier wurden die Ist-Prozesse und Abläufe so optimiert, dass eine Verbesserung der Qualität durch eine Verkürzung der Warmhaltezeiten erreicht wird. Die erfolgt zum einen durch eine Optimierung der Logistik und zum anderen

durch die Anpassung der Arbeitszeiten der Mitarbeiter in Form einer Verschiebung um 1,5 Stunden nach vorne. Ermöglicht wird dies auch durch den Einsatz modernerer Kochgeräte, welche die gleiche Leistung wie die Altgeräte in kürzerer Zeit abbilden können.

In den zu beliefernden Häusern wird das Essen ohne Finisharbeiten nur noch verteilt. Dies führt zu einer Mitarbeiterreduzierung über alle Häuser von ca. 11,6 Vollkräften und einer Einsparung von rund 450.000 € an Personalkosten.

Neben den Personalkosten reduzieren sich auch die Kosten für Medien durch die neue Technik entsprechend. Einsparungen können hier nicht exakt benannt werden, es ist aber von ca. 30% zum Ist auszugehen.

Gesamt gesehen lässt sich Szenario eins gut darstellen, die notwendigen Investitionskosten werden durch die Einspareffekte relativ schnell ausgeglichen.



Szenario zwei. Da der größte der fünf Standorte mit einer aktuellen Produktionsmenge von 800 BKT plus 600 Mittagessen für Kindergärten und Schulen in der Lage wäre die anderen Häuser mit insgesamt um die 500 BKT zu versorgen, wurde dies Option als Szenario zwei gewählt. Hierzu notwendig wäre die Kündigung sämtlicher Verträge mit den externen Kunden. Wie so oft sind die Belieferungsverträge durch politische Vorgaben ohne

Case Study S&F-Beratung 9 / Prognosestudie

Ausschreibung zustande gekommen, so dass eine Kündigung sowieso notwendig wird um eine gesetzlich vorgegebene Ausschreibung in die Wege zu leiten. Also eine Win | Win Situation.

Um die Umstellung von 600 Mittagessen weniger auf 500 BKT mehr zu leisten wurden vor allem im Bereich Speisenauslieferung die Flächen angedacht erweitert und angepasst. Da das zukünftige Speisenverteilssystem als aktives System mit Dockingstationen geplant ist, beinhaltet die Ertüchtigung vor allem die Stromversorgung. Die Investitionen innerhalb des Produktionsbereiches bestehen nur im Austausch einiger Geräte zur Effizienz-Steigerung.



Die größten Veränderungen würden sich im Logistikbereich abzeichnen. Hier ergeben sich die meisten Anpassungen, da an 365 Tagen jeweils 3 Mahlzeiten an 4 Standorte gefahren werden müssen. Zusätzlich dazu noch ein- bis zweimal wöchentlich der Stationsbedarf. (Diese Regelung wurde nicht final festgelegt.) Insgesamt wird sich die Logistik um 135% erhöhen. Was aber durch die Gesamteinsparungen von 31 Vollkräften über alle Häuser mehr als kompensiert wird.

In den Häusern selbst wird nur noch eine Grundbesetzung von 3,5 Vollkräften vorgehalten, welche sich um die Bestückung der Wägen mit Brötchen, die richtige Wagenreihung und Sonderwünsche der Patienten kümmern.

Szenario drei. Eine komplette Vergabe sämtlicher Verpflegungsleistungen an einen externen Dienstleister ist zwar nicht angestrebt, dürfte aber in der Gesamtbetrachtung nicht fehlen. Für die Berechnung der Gesamtkosten wurde auf Erfahrungswerte ähnlicher Ausschreibungen zurückgegriffen.

Hierbei werden die Kosten für Lebensmittel, Stationsbedarf, Sach- und Betriebskosten sowie Managementgebühr mit 6,00 – 10,00 Euro je nach Speisenangebot und Produktqualität angenommen. Darauf kommen noch der Gewinn- und Risikozuschlag sowie die Mehrwertsteuer. So dass sich Gesamtkosten von 8,00 – 12,00 Euro ergeben. Aus der Komplettvergabe der Verpflegungsleistung ergibt sich in diesem Fall die Notwendigkeit, dass Personal zu übernehmen. Das heißt, die aktuellen Personalkosten von ca. 9,00 Euro sind in der Kalkulation noch mit zu berücksichtigen. Somit ergibt sich in der Gesamtkostenkalkulation ein Betrag von 17,00 – 21,00 Euro pro BKT.



Während der Betrachtung der Szenarien wurden vom Auftraggeber immer wieder neue Möglichkeiten angedacht und, soweit möglich, eingebaut. Allerdings ergaben sich daraus keine signifikanten Unterschiede zu den drei Szenarien.

Mit unserer Projektbeschreibung zeigen wir Ihnen die übliche Vorgehensweise auf, welche Wahl Sie in einer vergleichbaren Situation treffen würden entscheiden Sie ganz allein.