

Management sekundärer Dienstleistungen und das Facility Management als verkannter Erfolgsfaktor

Mit der Fokussierung der Führungskräfte von Altenheimen, Krankenhäusern und Behinderteneinrichtungen auf das Kerngeschäft wird der Bedeutung der sekundären Dienstleistungen mit einem Kostenanteil von ca. 35% oftmals nicht entsprochen. Darüber hinaus wird das Kerngeschäft durch (nicht erkannte) Verluste in diesen Bereichen geschwächt, obwohl das Ziel des sekundären Dienstleistungsmanagements die Erzielung eines positiven Deckungsbeitrages sowie einer qualitativ hochwertigen Leistung zur Stärkung des Kerngeschäfts ist. Im Folgenden wird beispielhaft auf eine Vielzahl von Ansatzpunkten eingegangen.

SEKUNDÄRE DIENSTLEISTUNGEN · INFRASTRUKTURELLES FACILITY MANAGEMENT · CATERING · REINIGUNG · BESCHAFFUNG · BEDARFSMANAGEMENT · SERVICE LEVEL · EINKAUF · LEISTUNGSVERZEICHNIS · MEDIZINTECHNIK · NETZWERK

Bewertung der Potenziale bei sekundären Dienstleistungen

Zu Beginn ist es sinnvoll, durch eine grobe Potenzialbewertung (ca. 2–3 Personentage) die möglichen Potenziale und Leistungsdefizite in den einzelnen Themengebieten zu bewerten und zu priorisieren, um die ohnehin knappen Ressourcen für die Projekte effektiv einzusetzen.

Das technische und infrastrukturelle Facility Management (insbesondere Reinigung, Catering, Hausmeisterdienste und Investitionen) sowie die Beschaffung sind für alle Einrichtungen im Sozialwesen gleich bedeutend. Für die Krankenhäuser kommen speziell die Medizintechnik, die Diagnostik (u. a. Radiologie, Labor) und die Apotheke als wesentliche Kostenblöcke hinzu. Die Bewertung der Leistungsfähigkeit kann dabei über die um weitere Kostenanteile ergänzten Basiskosten (DRG-Anteile), die refinanzierten Sätze der Kostenträger bzw. die Grundpauschale für Einrichtungen der Behindertenhilfe erfolgen.

Exemplarische Ansatzpunkte zur Realisierung der Potenziale

Die nachfolgenden Ansatzpunkte können genutzt werden:

- Bedarfsmanagement, d. h. Beeinflussung der Verbrauchsmengen
- professionelles Leistungsverzeichnis
- Konditionen/Preise
- Auswahl des Dienstleisters
- Leistungssteuerung und -controlling

Praktische Beispiele

Technisches Facility Management

Das technische Facility Management kann über die Kosten je Quadratmeter (qm) bewertet und als garantiertes Kostenbudget inklusive der kleineren Instandsetzungen vertraglich fixiert werden. Anders als bei den üblichen Verträgen je Objekt (z. B. Wartungskosten je Aufzug) gewinnt man auf diese Weise Kostensicherheit sowie Kostentransparenz bei der Vergleichbarkeit verschiedener Angebote und minimiert den Steuerungsaufwand beim Auftraggeber. Zusätzlich erhält man bei entsprechenden Leistungsverzeichnissen ein garantiertes Serviceniveau (z. B. garantierte Reparaturzeiten). Trans-

parenz und eine gute Qualität der Leistung sind auch aus Risikogesichtspunkten (Instandhaltungstau, verfälschte Ergebnisse) bedeutsam.

Die Leistungsfähigkeit kann mit einem standardisierten Instrument (Checkliste Leistungen und Leistungsqualität), die Kosten können auf Basis eines qualifizierten Leistungsverzeichnisses mit Marktpreisen (besser als ein reiner Benchmark) bewertet werden.

Infrastrukturelles Facility Management

Catering

Die wesentlichen Potenziale im Catering liegen in der Erzielung eines marktgerechten Preises auch mit dem internen Dienstleister. Der Preis pro Beköstigungstag („BKT“) liegt grob bei 10–11 Euro netto (Tarif West für cook&serve, Grundlage ca. 80.000 BKT, inkl. Stationsbedarf, ohne Menüaufnahme) bzw. 8–9 Euro netto (Tarif Ost), wobei Personalmehrkosten bei Betriebsübergang separat ausgewiesen und gesteuert werden. Der Wareneinsatz sollte einen vorgegebenen Maximalwert nicht übersteigen (Fehldisposition und Verfall).

Oftmals werden im Rahmen der Notwendigkeit einer Neuinvestition einer Küche alternative Fertigungsformen untersucht. Hier bietet sich insbesondere für kleine Unternehmensgrößen die Regeneration vorgefertigter Speisen und die Fremdbelieferung in Großgebinden an, sofern diese nicht auf Grund zu großer Kosten (Logistik < 40 Min., verbleibender Küchenbetrieb) ausscheidet.

Für die Altenheime ist der Stellenwert der Beköstigung von noch größerer Bedeutung. Küchen, die weniger als 80 Plätze versorgen, sind jedoch i. d. R. nicht rentabel zu betreiben.

Reinigung

Zur Optimierung der Reinigung kann zunächst ein marktübliches Serviceniveau (u. a. Intervalle pro Woche) angestrebt werden (differenziert in den jeweiligen Spezialbereichen und nach der tatsächlichen Nutzung). Die von dem Dienstleister abgeforderten Reinigungsintervalle, die über dem durchschnittlichen Marktniveau liegen, werden von diesem ohne ein leistungsfähiges

„Wesentliche Teilbereiche (nicht abschließend)“	Ansatzpunkte zur Kosten- und Leistungsoptimierung
Technisches Facility Management (Instandhaltung)	<ul style="list-style-type: none"> · Leistungsverzeichnis · Konditionen · Auswahl des Dienstleisters
Infrastrukturelles Facility Management	<ul style="list-style-type: none"> · Leistungsverzeichnis · Konditionen
Catering	<ul style="list-style-type: none"> · zusätzlich Fertigungsverfahren · Auswahl des Dienstleisters
Reinigung	<ul style="list-style-type: none"> · zusätzlich Leistungscontrolling
Logistik	<ul style="list-style-type: none"> · zusätzlich Leistungssteuerung
Wäsche	<ul style="list-style-type: none"> · zusätzlich Bedarfsmanagement · Leistungscontrolling
Diagnostik (Radiologie)	<ul style="list-style-type: none"> · Bedarfsmanagement · Leistungsverzeichnis · Auswahl des Dienstleisters
Diagnostik (Labor)	<ul style="list-style-type: none"> · Bedarfsmanagement · Leistungsverzeichnis (Struktur der Vergütung)
Medizintechnik	<ul style="list-style-type: none"> · Leistungsverzeichnis · Konditionen · Auswahl des Dienstleisters
Apotheke	<ul style="list-style-type: none"> · Bedarfsmanagement · Konditionen · Leistungscontrolling
Sterilisation	<ul style="list-style-type: none"> · Bedarfsmanagement · Leistungsverzeichnis · Konditionen · Auswahl des Dienstleisters
Beschaffung (Waren)	<ul style="list-style-type: none"> · Bedarfsmanagement · Konditionen · Leistungscontrolling
Zentrale Administration (Personalwesen, Finanzbuchhaltung, IT)	<ul style="list-style-type: none"> · Leistungsverzeichnis · Konditionen · Leistungscontrolling

Controlling des Auftraggebers oftmals nicht erbracht, sondern nur abgerechnet. Daher kommen neben dem Leistungsverzeichnis der Auswahl des Dienstleisters und dem Leistungscontrolling eine entscheidende Bedeutung zu. Zur Optimierung der Angebote oder Eigenleistungen sollten die der Revierplanung zugrunde liegenden Leistungsschnitte offen gelegt werden, damit die Angebote vernünftig gewertet werden können. Für die Raumgruppe B und C sind z. B. 220 qm/Std. darstellbar.

Einkauf/Beschaffung

Kostenersparnisse im Einkauf sind weiterhin möglich, auch wenn dieser Bereich einer der ersten war, die in der Vergangenheit durch die meisten Einrichtungen betrachtet wurden. Sowohl im allgemeinen Wirtschaftseinkauf für Altenheime und Behinderteneinrichtungen als auch insbesondere im Medizinprodukteeinkauf sind die Konditionen auch 2009 stark unter Druck geraten. Selbst wenn keine eigene Einkaufsabteilung mehr betrieben wird, lohnt sich hier ein einmaliger externer Aufwand, um gewisse Segmente nachzuverhandeln bzw. die Konditionen zu überprüfen, auch wenn grundsätzlich z. B. über eine Genossenschaft bezogen wird.

Diagnostik und Medizintechnik

Ohne hier auf alle Aspekte eingehen zu können, sollte im Bereich der Diagnostik die Art der Vertragsgestaltung betrachtet werden. Solange der Dienstleister das Interesse hat, seine Anlagen oder seinen Gewinn durch die Erbringung von mehr Leistungen zu optimieren, werden vorhandene Kostenpotenziale nicht gehoben. Mittlerweile arbeiten Dienstleister aber unter Abrechnung eines Prozentsatzes der vom Krankenhaus abgerechneten Case-Mix-Punkte, so dass beide Seiten das Interesse einer Reduzierung des Aufwands haben. Hierdurch lassen sich Einsparungen auch bei ausverhandelten und kostengünstigen Einzelpreisen realisieren.

Entscheidend für die Medizintechnik ist die Möglichkeit, die Optimierung des Anlagenbestandes aus einer Hand (z. B. über Auslastungsanalysen) vorzunehmen. Es gibt leider nur sehr wenige gute Dienstleister in diesem Bereich, auch wenn es andererseits fast unmöglich ist, eine kostengünstige Eigenleistung in kleineren Häusern zu etablieren, da die eigenen Medizintechniker ebenfalls eine Spezialisierung aufweisen, so dass umfangreiche Fremdaufträge notwendig werden.

FAZIT

Die sekundären Dienstleistungen sollten als Erfolgsfaktor in allen Sozialunternehmen systematisch optimiert werden, so dass aus den Basiskosten bzw. refinanzierten Sätzen ein Gewinn erwirtschaftet werden kann. Aus den in den letzten Jahren durchgeführten Projekten konnten, neben einem besseren Leistungsniveau, Einsparungen von durchschnittlich 15-25 % erzielt werden. Die alle 4-5 Jahre angezeigte Optimierung/Überprüfung durch eigene fachliche Kapazitäten darzustellen ist meist nicht sinnvoll, da erfolgsabhängig arbeitende externe Dienstleister vorhanden sind. Die selbst betriebenen Abteilungen haben Schwierigkeiten mit der eigenen Bewertung, und vielfach liegen keine leistungsfähigen und modernen Vorlagen für Verträge und Leistungsverzeichnisse beim Auftraggeber vor, die gegebenenfalls erhebliche Kosten und inhaltliche Fehler vermeiden. Bevor Projekte in Teilbereichen aufgesetzt werden, sollte unter Einsatz von 2-3 Personentagen eine Potenzialbewertung auf Grundlage eines schriftlichen Prüfungskatalogs zu den Prozessen und Leistungsniveaus sowie Benchmarks vorgenommen werden. Im Zuge der notwendigen Sicherung der Zuweisungen in die Einrichtungen kann darüber hinaus durch sekundäre Dienstleistungen die Kundenbindung im Rahmen von Netzwerken substanziell unterstützt werden.

Andreas Liehr-Griem

Adveris Unternehmensberatung GmbH
Seniorberater
Tel. 02 51/8 71 76-0
andreas.liehr-griem@adveris.de