Vergleich von Eigenregie und **Catering**

Wägen Sie Für und Wider genau ab

Fremdbewirtschaftung oder eine Küche in Eigenregie: Welchen Weg in der Verpflegung der Bewohner einschlagen? Das fragen sich viele Management- und Hauswirtschaft-Verantwortliche. Die Entscheidung will gut überlegt sein, denn beide Betreiberformen haben ihre Vor- und Nachteile. Eine Übersicht:

Die Bewirtschaftungsformen des Verpflegungsbereiches in Alten- und Senioreneinrichtungen lassen sich grob in Eigen- und Fremdbewirtschaftung einteilen. Unter Eigenbewirtschaftung wird allgemein verstanden, dass der Betreiber für die Bewirtschaftung der Küche und alle damit verbundenen Tätigkeiten selbst zuständig ist. Bei der Fremdbewirtschaftung wird die Verpflegungsdienstleistung nicht vom Betreiber der Einrichtung ausgeführt, sondern durch einen Caterer, Pächter, eine Service-GmbH oder auch ein externes Küchenmanagement erbracht. Die Konzentration auf das Kerngeschäft, also die Pflege der Bewohner und die eigene Entlastung von den dazugehörigen Dienstleistungen, sind die häufigste Motivation, den Schritt hin zum Outsourcing zu gehen.

Im Falle der Eigenregie wird die Versorgung der Bewohner in der eigenen Küche mit eigenem Personal und eigenen eingesetzten Mitteln sichergestellt. Das bedeutet, dass der Betreiber der Einrichtung in diesem Fall rechtliche, wirtschaftliche und fachliche Ver-

antwortung zu tragen hat. Da die Mitarbeiter beim eigenen Betrieb angestellt sind, werden sie häufig nach dem Betreibertarif entlohnt und erhalten in der Regel mehr Lohn als z. B. das Personal eines Caterers.

Die Bewirtschaftung einer Küche in Eigenregie hat sowohl Vor- als auch Nachteile. Ein Vorteil ist die uneingeschränkte Entscheidungsautonomie des Betreibers. Durch seinen unmittelbaren Einfluss auf die Verpflegungsdienstleistung kann er Qualität, Quantität der Speisen und Getränke und das Budget für diesen Bereich bestimmen. Der Küchenleiter kann häufig freier agieren und die Fluktuation der Mitarbeiter ist geringer, da sich bei einer in Eigenregie geführten Küche die Mitarbeiter häufiger mit dem Arbeitgeber identifizieren. Zudem kann sich die Einrichtung das erhobene Managemententgelt z. B. für einen Caterer sparen.

Ein Nachteil der Eigenregie ist jedoch, dass in vielen Einrichtungen die Großküche als eine eher fremdartige Abteilung behandelt wird. Viele Senioreneinrichtungen sehen ihre Kernkompetenz in der Pflege – die Verpflegung wird als Notwendigkeit betrachtet. Dennoch tragen diese Einrichtungen das volle Risiko für die Erbringung dieser Dienstleistung, obwohl die Pflege den Kernfokus bestimmt. Ebenfalls ist der Verwaltungsaufwand für eine in Eigenregie geführte Küche nicht zu unterschätzen. Der Betreiber ist verantwortlich für die Administration von Personal und Einkauf auch bei Personalengpässen dafür Sorge zu tragen, dass die Bewohner 365 Tage im Jahr versorgt werden.

Text:
Oliver Hoffmann
Koch und Betriebswirt, geschäftsführender Gesellschafter gutberaten GmbH& Co.KG, oliver.hoffmann@mehrwert.care, www.mehrwert.care

Varianten des Outsourcings

Die meisten Pflegeeinrichtungen in Deutschland werden heute noch eigenbewirtschaftet, nur ca. 15 Prozent haben sich für das Outsourcing entschieden. Die Gründe für diese geringe Quote sind unterschiedlich. Sicherlich spielt es eine Rolle, dass diese Form der Bewirtschaftung in Deutschland noch relativ jung ist, zum anderen sind die politischen Rahmenbedingungen als nicht gerade förderlich zu bezeichnen. Alleine die Gestaltung der Dienstleistungsverträge mit den dazu gehörenden passenden Mehrwertsteuersätzen für die Lieferung von Lebensmitteln im Reihengeschäft und andererseits die Erbringung von sonstigen Leistungen müssen sorgfältig ausgeführt werden.

Die Tatsache, dass eine Alten- und Pflegeeinrichtung nicht zum Vorsteuerabzug berechtigt ist, kann erhebliche, nachteilige finanzielle Folgen haben. Lässt sich beispielsweise die Einrichtung im Dienstleitungsvertrag nicht von eventuellen Mehrwertsteuernachforderungen beim Dienstleister befreien, können in diesem Fall sämtliche zuvor ausgehandelten Konditionen mit einem Schlag wertlos sein.

Im Personalkostenbereich wirkt häufig noch eine gesetzliche Vorschrift, nämlich der § 613a des Bürgerlichen Gesetzbuches, BGB, einer Entscheidung pro Outsourcing entgegen: Kurz gesagt regelt dieser, dass bei einer Übernahme der Küche durch einen Dienstleister, alle zuvor bei der Einrichtung beschäftigten Mitarbeiter zu gleichen Konditionen und mit ihren

Überblick: Vor- und Nachteile des Catering

Thema	Eigenregie	Catering
Image + Außenwirkung	**Meist Positiv**	Oft negativ
Kernkompetenz Verpflegung	Nein	**Ja**
Budgetsicherheit	Keine oder eingeschränkte	**Über die gesamte Vertragslaufzeit**
Änderungen oder Innovationen umsetzen	Oft interne Widerstände	**Wird automatisch durch den Dienstleister geliefert**
Mehrwertsteuer auf Personalleistungen	**Entfällt**	Muss erhoben werden
Managemententgelt	**Entfällt**	Wird erhoben
Berücksichtigung der Belegung im Abrechnungssystem	Nicht möglich	**Möglich**
Lebensmittelauswahl Qualität + Quantität	**Uneingeschränkte Einflussnahme**	Veränderungen im Leistungsverzeichnis müssen verhandelt werden
Preissteigerungen bei Waren	Direkte ungefilterte Wirkung	**Zeitversetzte Wirkung**
Lohn- und Gehalts-Tarifsteigerungen	Direkte ungefilterte Wirkung	**Zeitversetzte oder keine Wirkung**
Fluktuation	Eigenes Recruiting erforderlich	**Risiko des Dienstleisters**
Gesetzliche Vorgaben einhalten	Nur so gut wie die Mitarbeiter vor Ort + Schulungskosten	**Mitarbeiter werden zentral geschult**
Sonderleistungen	**Flexible interne Lösung**	Extrarechnung

Fotos: AdobeStock_bluuflashed, Werner Krüper

Einmal Catering heißt nicht immer Catering. Doch die Rückkehr hin zur eigenen Küche ist nicht einfach.

gesamten erworbenen Anwartschaften wie Betriebszugehörigkeit, Entlohnung etc. übernommen werden müssen – zumindest vorerst für ein Jahr. Zusätzlich tritt dann wieder die Problematik der zu erhebenden Mehrwertsteuer auf Personalkosten auf. Hinzu kommen noch politische Gründe oder die Firmenphilosophie des Trägers, welche den Gedanken an Outsourcing beeinflussen.

Ist trotzdem eine grundsätzliche Entscheidung pro Fremdvergabe gefallen, kommen die verschiedenen Varianten des Outsourcings ins Spiel. Wie immer gibt es zwischen Schwarz und Weiß, also zwischen Eigenregie und kompletter Abgabe der Küche an den Dienstleister, auch noch andere Varianten.

- Die erste und auch am wenigsten auffällige Variante ist die **dauerhafte Betreuung** durch ein Beratungsunternehmen. Alle Optimierungen, die der Berater vorschlägt, müssen bei dieser Variante allerdings weiterhin durch das bestehende Team der Einrichtung umgesetzt werden. Häufig wirken diese Optimierungen aber nur über einen kurzen Zeitraum, da sich bei Rückzug des Beraters schnell wieder die alten Arbeitsabläufe einschleichen.
- Die zweite Variante ist das **Management mit Budgetverantwortung**. Bei dieser Form des Outsourcings installiert der Dienstleister einen oder mehrere Führungsmitarbeiter an der Spitze des Verpflegungsbereichs. Dieser Mitarbeiter leitet die Küche und kauft auf Rechnung des Dienstleisters alle im Verpflegungsbereich benötigten Waren ein. Außerdem ist dieser Mitarbeiter in den Dienstplan der Küche integriert, den Mitarbeitern der Einrichtung gegenüber weisungsbefugt und ist somit auch dauerhaft in der Einrichtung anwesend. Die Veränderungen und Optimierungen des Verpflegungsbereichs werden daher nachhaltig überprüft. Ferner profitiert die Einrichtung vom gesamten Knowhow des Dienstleisters, da dieser seinen vor Ort tätigen Mitarbeiter ebenfalls ständig betreut und auf dem neuesten Stand zum Beispiel zum Thema Lebensmittelhygiene oder Zubereitungstechnik etc. hält. Alle weiteren Küchenmitarbeiter bleiben bei der Einrichtung beschäftigt. Die zuvor angesprochene Problematik des § 613 a BGB entfällt somit. Diese Managementvariante schlägt somit auch bei dem sensiblen politischen Thema Mitarbeiterverantwortung keine hohen Wellen und die Verantwortlichen haben zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen: das professionelle Management der Küche und zum anderen den Erhalt der Mitarbeiterschaft auf der eigenen Payroll.
- Die dritte und sicherlich folgenschwerste Variante des Outsourcings ist die offizielle **Schließung des Küchenbereichs** bzw. Beendigung der hausinternen Versorgung der Bewohner. Sämtliche Speisen und eventuell auch Getränke werden bei dieser Variante durch ein Cateringunternehmen in unterschiedlichen Varianten geliefert. Je nach Fertigungsgrad werden die Speisen dann in der Einrichtung entweder an einem zentralen Punkt im Großgebinde angeliefert oder schon direkt einzeln portioniert, bereit zur Regeneration und Verteilung auf die Wohnbereiche geliefert. Die frische Zubereitung der Speisen vor Ort findet nicht mehr statt. Im ungünstigsten Fall liefert das Cateringunternehmen Tiefkühlware zur Regeneration, welche für eine dauerhafte Versorgung der Bewohner nach Meinung des Verfasers aus vielen Gründen ungeeignet ist. Eine weitere Beschreibung sowie die Nennung der Vor- und Nachteile der Versorgungsformen – wie beispielsweise cook and serve oder cook and chill – würde an dieser Stelle aber das eigentliche Thema verlassen.

Die Motivation der Einrichtung, die Liefervariante als Versorgung zu wählen, begründet sich oft in den bereits genannten Schwierigkeiten, außerhalb des Kerngeschäfts, die „fremden" Dienstleistungen im Haus professionell erbringen zu können. Auch notwendige, bevorstehende Investitionen in die Küchenräumlichkeiten oder die Küchentechnik verleiten dazu, diese Art der Versorgung zu wählen. Die Vor- und Nachteile dieser Entscheidung sollten zuvor jedoch sehr genau unter die Lupe genommen werden. Im ersten Moment überwiegen die Vorteile, viele interne Themen mit einem Schlag loszuwerden und auch das Thema Warenbeschaffung aus der Hand zu geben. Die Abhängigkeit vom Cateringunternehmen aber kann alle Vorteile auch schnell schwinden lassen. Je nach Anbieter bleiben die individuellen Anforderungen der Einrichtung nach regionalen und saisonalen Speisen auf der Strecke, weil die Liefermengen

im Gesamtvolumen des Cateringunternehmens nur einen Bruchteil ausmachen und somit nur quantitativ berücksichtigt werden können.

Besonders hohe Qualitätseinbußen kann die Belieferung vor Allem im Bereich der Sonderkostformen erzeigen – hier insbesondere bei der passierten oder pürierten Kost. Eine Rückkehr aus der Liefersituation hin zur eigenen Küche in der Einrichtung ist ebenfalls eine große Hürde, da sämtliche Infrastruktur abgebaut wurde. Eine Veränderung der Qualitäten ist somit nur durch einen Anbieterwechsel möglich. Ob sich die Einrichtung in eine solche Abhängigkeit begeben sollte, will unbedingt genau geprüft werden!

Im besonderen Fokus: das Leistungsverzeichnis

In Einrichtungen, wo die Küche in Eigenregie betrieben wird, existiert meist kein Leistungsverzeichnis über die zu erbringenden Tätigkeiten der Küche oder die Qualität der eingesetzten Waren. Diese Tatsache hat – wie erwähnt – den Vorteil, dass die Einrichtung in der Entscheidung, die Leistung zu verändern, freier ist. Sie muss allerdings auch die Konsequenzen tragen, vor allem wenn sich die Leistung erhöht.

Bei der Bewirtschaftung des Verpflegungsbereichs durch einen Dienstleister muss auf die gemeinsame Erstellung des Leistungsverzeichnisses besonderen Wert gelegt werden. Alle Vereinbarungen zu Anwesenheitszeiten der Mitarbeiter, sprich Öffnungszeiten der Küche, sowie die Beschreibung der Qualitäten und Quantitäten der eingesetzten Waren bestimmen den späteren Angebotspreis des Dienstleisters und somit direkt den Kostenblock Verpflegung der Einrichtung. An der Art des Leistungsverzeichnisses und dessen Flexibilität kann die Alten- und Pflegeeinrichtung auch direkt erkennen, ob der potentielle Dienstleistungspartner ein Spezialist im Bereich der Senioren- und oder Pflegeeinrichtungen ist.

Einige Leistungen sind erfahrungsgemäß schwer auf den Punkt zu bringen. So muss das Leistungsverzeichnis derart gestaltet sein, dass den Leitungskräften des Dienstleisters genügend Handlungsspielraum bleibt, flexibel zu entscheiden, beispielsweise Artikel zu verändern. Allein der täglich wechselnde Zustand der Bewohner setzt diese Flexibilität voraus. Einige Dienstleister versuchen jedoch der Einrichtung ihr Leistungsverzeichnis als unveränderbar zu „verkaufen". Handelt es sich zusätzlich um einen sehr großen Anbieter, bleiben oft für die Einrichtung wertvolle Qualitätsmerkmale wie etwa der regionale Bezug der Lebensmittel auf der Strecke.

Für Pflegeeinrichtungen ist es ebenfalls sehr wichtig, sich durch eine detaillierte Auflistung der Leistungen vor Überraschungen in Form von Extrarechnungen zu schützen. Der vom Dienstleister genannte Preis kann sich durch derartige Rechnungen schnell relativieren und ein vermeintlich günstiger Anbieter entpuppt sich als das exakte Gegenteil! Hinzu kommt die notwendige Abgrenzung zwischen Leistungen für die Bewohner und andererseits für externe Gäste oder Mitarbeiter, um während der Pflegesatzverhandlungen nicht in den Verdacht zu geraten, dass Leistungen für Mitarbeiter, wie beispielsweise kostenloser Kaffee, aus den Entgelten der Bewohner beglichen werden.

Ein ausführlich verhandeltes Leistungsverzeichnis bietet demnach auch große Chancen für die Alten- und Pflegeeinrichtung, das Budget für den Bereich Verpflegung dauerhaft einzuhalten. In der Regel werden für die vereinbarten Dienstleistungen auch entsprechende Vertragslaufzeiten verhandelt. Das schützt die Einrichtung davor, unmittelbar von äußeren Einflüssen wie etwa Preissteigerungen im Bereich der Lebensmittel oder Lohnerhöhungen betroffen zu sein. Bei der Eigenregieversorgung wirken sämtliche Änderungen unmittelbar auf den Kostenbereich der Küche.

Das Dienstleistungsunternehmen ist sicherlich gezwungen, diese Kostensteigerungen an die Einrichtung weiterzugeben; der Vorteil für die Einrichtung liegt hier aber in der zeitversetzten Auswirkung, zumindest dann, wenn keine nachträgliche Berechnung erfolgt.

Auf die handelnden Personen kommt es an

Der Verpflegungsbereich in Eigenregie oder im Outsourcing ist immer nur so gut wie die vor Ort handelnden Personen. Viele Einrichtungen in Eigenregie verfügen über sehr engagierte Mitarbeiter, die alle genannten speziellen Aufgaben sehr gut meistern und den Vergleich mit einem Dienstleister auf keinen Fall scheuen müssen. In den heute mehr und mehr angespannten Zeiten durch hohe Fluktuation der Mitarbeiter oder Veränderungen gesetzlicher Vorschriften, kann das Outsourcing jedoch eine Alternative darstellen, die Versorgung der Bewohner gleichmäßig und mit einer hohen Dienstleitungsqualität zu erbringen.

Auch die Themen „Kostenbetrachtung und Abrechnungssystem" sind Unterscheidungskriterien. Ausführungen des Autos hierzu zum Download: www.pro-hauswirtschaft.net/Downloads/Heft

Praxis-Check Outsourcing

- **Verpflegungsbereich kritisch analysieren**
- **Individuelle Gegebenheiten der Einrichtung benennen**
- **Varianten des Outsourcings berücksichtigen**
- **Potentielle Outsourcing-Anbieter genau unter die Lupe nehmen**
- **Leistungsverzeichnis exakt auf die eigene Einrichtung zuschneiden**
- **Abrechnungssystem als Chance nutzen**
- **Kurze Vertragslaufzeiten anstreben**