

Kein Cook & Chill: Zürich kocht weiterhin dezentral



Ekkehart Lehmann

Mit Cook & Chill können die Verpflegungsleistung effizient zentralisiert und die Kosten gesenkt werden. Was bringt es, wenn die Spitäler, Pflegezentren und Altersheime der Stadt Zürich auf dieses Verfahren umgestellt werden? Präzise Antworten brachte eine Machbarkeitsstudie.

Das Projektziel war von Anfang an klar gesetzt: Die Speisenproduktion für die insgesamt 37 Spitäler, Pflegezentren und Altersheime der Stadt Zürich soll nur dann auf Cook & Chill umgestellt werden, wenn dadurch die Verpflegungskosten langfristig um mindestens 10% gesenkt werden können. Immerhin wäre eine neu zentralisierte Produktion von rund 10.000 Mittagessen am Tag mit immensen Umstellungen verbunden. Für die Stadt Zürich schienen diese nur bei einer deutlichen Kosteneinsparung gerechtfertigt.

Am Anfang stand die Ist-Analyse

Die K&P Consulting GmbH hat das Zentralisierungskonzept in mehreren Schritten entwickelt: Zum Projektstart erstellten wir eine Ist-Analyse, um Umfang und Anforderung an die Speiserversorgung zu erfassen. Mit Hilfe der Angaben konnten wir genau ermitteln, welche Tätigkeiten zukünftig in der Zentralküche wahrgenommen werden könnten und welche Tätigkeiten dezentral in den Einrichtungen verbleiben sollten. Aber: Für die Patienten, Bewohner und Mitarbeiter durfte sich die Auswahl und Art der Speiseaufnahme nicht ändern! Ebenso sollte das hohe Qualitätsniveau der Patienten-, Bewohner- und Mitarbeiterverpflegung erhalten bleiben. Auch an die Flexibilität der Leistungen stellte das Gesundheitsdepartement hohe Anforderungen.

Welche Tätigkeiten vor Ort verbleiben müssen und welche in der Zentralküche wahrgenommen werden können, wird wesentlich bestimmt von den Bedürfnissen der Personen, die sich verpflegen lassen. Soll die Verpflegung kurzfristig und individuell auf spezielle Bedürfnisse eingehen können, müssen mehr Einflussmöglichkeiten und somit Tätigkeiten vor Ort verbleiben. Lässt sich aber ein Grossteil der Anforderungen – z.B. an Diät- und Spezialkost – mit einer zentralen Produktion erfüllen, sind weniger oder gar keine dezentralen Küchenkapazitäten nötig.

derungen – z.B. an Diät- und Spezialkost – mit einer zentralen Produktion erfüllen, sind weniger oder gar keine dezentralen Küchenkapazitäten nötig.

Vom Logistikkonzept zur Kostenprognose

Im nächsten Schritt erstellten wir ein massgeschneidertes Logistikkonzept: In sieben Touren mit rund 200 km Fahrstrecke waren die 37 Institutionen der Stadt mit gekühlten Speisen täglich drei Mal zu beliefern und das Schmutzgeschirr war zurück zu nehmen. Dabei mussten wir Grösse und Auslastung der Fahrzeuge sowie Routenplanung so abstimmen, dass alle Einrichtungen rechtzeitig mit den Mahlzeiten versorgt werden.

Auf Basis der genauen Anforderungen an die Küchen planten wir die Zentralküche. Da kein bestehendes Gebäude die nötige Kapazität aufwies, planten wir sie „auf der grünen Wiese“, das heisst als kompletter Neubau in einem verkehrsgünstigen Gewerbegebiet. Die Küchenplanung umfasste eine Grundfläche von insgesamt 4'500 m². Wie sehr eine Cook & Chill-Zentralküche vor allem ein Logistikzentrum ist, zeigte sich in der Verteilung der Funktionsflächen: Vor- und Zubereitungsbereiche nehmen nur 13% der Gesamtfläche ein, ein hoher Bedarf besteht für die Stell- und Kühlflächen der Regenerations- und Transportwagen.

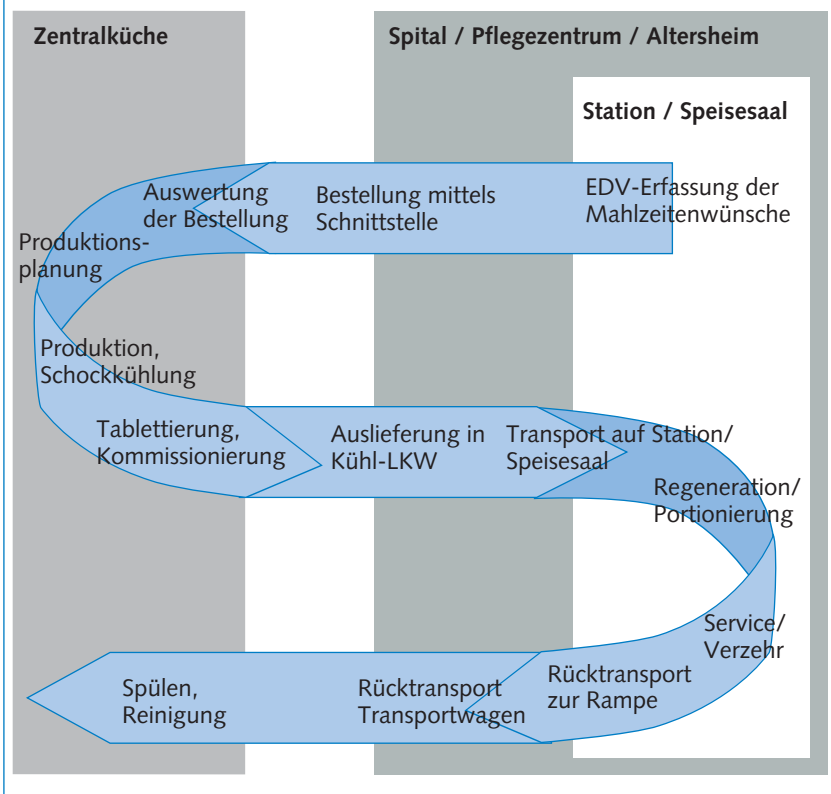
Parallel zu der konzeptionellen Entwicklung berücksichtigten wir laufend die Auswirkungen auf die wirtschaftlichen Kenngrößen. Denn diese werden massgeblich bestimmt von den Kosten für Personaleinsatz und Investitionen. So konnte jederzeit vorher gesagt werden, welche Änderungen der operativen Abläufe die Wirtschaftlichkeit des Projektes wie beeinflussen würden.

Breit ausgeschriebene Studie

es. Im Jahr 2003 hatte die Stadt Zürich eine Machbarkeitsstudie für eine dezentralisierte Spital- und Heimküche breit ausgeschrieben. Das Gesundheitsdepartement der Stadt beauftragte schliesslich die K&P Consulting GmbH, Düsseldorf. Diese prüfte sodann zwischen 2003 und 2004 die Einführung des Cook & Chill-Verfahrens für die Spitäler, Pflegezentren und Altersheime der Stadt.

K&P gilt seit rund zwanzig Jahren als führende Unternehmensberatung, Planungsbüro und Gesellschaft für Beschaffungsmanagement in Gastronomie, Hotellerie und Gemeinschaftsverpflegung. Das Unternehmen entwickelt und optimiert Gastronomie- und Verpflegungskonzepte und untersucht diese im Hinblick auf ihre Wirtschaftlichkeit. www.kup-consult.de

Cook & Chill-Verfahren: Ablauf



Im Ergebnis konnten wir prognostizieren, dass durch die Umstellung auf das Cook & Chill-System insbesondere Personal- und Betriebskosten eingespart würden. Diese würden die Mehrkosten für die Investition in die Zentralküche und Speisenlogistik mehr als ausgleichen. Darüberhinaus wäre langfristig eine Amortisation der Investitionen zu erwarten.

Wo liegen die Risiken?

Aber: Die prognostizierten Einsparungen erreichten nicht die geforderte Zielgröße: Statt die Kosten langfristig um 10% zu senken, wurden je nach Szenario Einsparungen in der Höhe von maximal 6% der Vollkosten erzielt. Dies hätte einer Einsparung von rund

3.5 Millionen Franken pro Jahr entsprochen. Damit war klar, dass sich die Stadt Zürich trotz deutlicher Einsparungen nicht für die Umstellung auf das Cook & Chill-System aussprechen würde. Vor allem waren gewisse Risiken nicht ausreichend kalkulierbar:

- Würden sich die Einsparungen, die insbesondere im Personaleinsatz prognostiziert wurden, realisieren lassen?
- Wenn ja: In welchem Zeitraum?
- Wie stark würden Restrukturierungskosten ins Gewicht fallen?
- Wie würde sich die Zentralisierung auf die Flexibilität und das Qualitätsempfinden der Essenden auswirken?
- Würde sich für die freiwerdenden Flächen in den Spitälern und Heimen eine neue Nutzung finden lassen?

Derartige Fragen stützten allgemeine Vorbehalte gegen das System und schliesslich lehnte die Stadt eine Umsetzung des Projektes ab.

Kein Cook & Chill, Sparen liegt trotzdem drin

Das herkömmliche Verpflegungssystem wurde also beibehalten, dennoch sollten die Erkenntnisse der Studie nicht ungenutzt bleiben. Die Ergebnisse der Ist-Analyse wurden heran gezogen, um in den Gesundheitsinstitutionen der Stadt das Verpflegungssystem zu optimieren. K&P unterstützte die Ermittlung von Einsparpotenzialen durch weitere Untersuchungen. Ziel war, insbesondere im Personalbereich Potenziale auszuschöpfen, die jedoch ohne Entlassungen umzusetzen waren. Dies gelang vor allem durch einen erhöhten Convenience-Grad: Der Vorfertigungsgrad und die Auslagerung von Produktionstätigkeiten zu den Zulieferern wurde gesteigert.

Als weitere Massnahme wurden die Einsatzzeiten der Mitarbeiter flexibilisiert, d.h. stärker auf den tatsächlichen Bedarf ausgerichtet.

Die Optimierung brachte der Stadt Zürich ein Einsparpotenzial von insgesamt rund 2 Millionen Franken im Jahr.

Von „Cook & Hold“ zu „Cook & Chill“

es. In Gemeinschaftseinrichtungen werden die Speisen in der Regel in einer Küche vor Ort frisch zubereitet und bis zum Zeitpunkt des Verzehrs warmgehalten. Dieses Verfahren wird daher als „Cook & Hold“ bezeichnet.

„Cook & Chill“ bietet die Möglichkeit, mehrere Aussenstellen über eine zentrale Produktion mit Speisen zu versorgen. Die Speisen werden unmittelbar nach der Zubereitung auf 3° C heruntergekühlt und sind in diesem Zustand lager- und transportfähig. Am Ausgabeort werden sie erst unmittelbar vor dem Verzehr regeneriert. Dieses Verfahren kann bei richtiger Anwendung ein qualitativ besseres und kostengünstigeres Ergebnis liefern als die klassische Cook & Hold-Technologie.

Detaillierte Informationen bietet die Broschüre „Cook & Chill – Kochen mit System“, mitverfasst vom Autor dieses Beitrags. Sie ist erhältlich beim deutschen aid-infodienst (Verbraucherschutz, Ernährung, Landwirtschaft), www.aid.de

Info

Ekkehart Lehmann, K&P Consulting GmbH,
Schadowstrasse 86-88, D-40212 Düsseldorf;
Tel. ++49 211 160 03 18,
Mail lehmann@kup-consult.de

Ursprünglich Koch, ist der Diplom-Öcotrophologe Ekkehart Lehmann heute Senior Consultant bei K&P.