



PROZESSE OPTIMIEREN – QUALITÄT STEIGERN

Foto: AdobeStock/by-studio

Kostenmanagement (nicht nur) in der Krise – Teil 1

Problem: Corona hat die hauswirtschaftlichen Abläufe in allen Bereichen durcheinandergebracht. Routine wurde durch ad hoc-Management abgelöst. Es brauchte häufig schnelle Antworten und Lösungen. War es möglich bzw. wie wurden diese Entscheidungen und Auswirkungen, die maßgeblich auf Erlöse und Kosten Einfluss hatten, betriebswirtschaftlich vorbereitet und begleitet?

Lösung: Im Corona-Frühjahr 2020 ging es um nichts weniger als um die Sicherstellung des bestmöglichen gesundheitlichen Schutzes und die Aufrechterhaltung der Versorgung für Bewohner und Mitarbeitende. Um dies sicherzustellen, stand alles auf dem Prüfstand. Beschlossene Änderungen für Reinigung, Essens- und Wäscheversorgung waren weitreichend – geschätzte Routinen dahin.

Es gab neue und zusätzliche Aufgaben, andere Rhythmen, Abläufe und Zuständigkeiten, geänderte hygienische Anforderungen. Hinzu kam eine schleichende aber merklich sinkende Auslastung und der plötzliche Wegfall externer Kunden. Die Änderungen hatten somit auch erheblichen Einfluss auf Kosten und Erlöse und haben das Unternehmensergebnis stark belastet.

Wie gut hat also das Kostenmanagement in der Hauswirtschaft unter der Krise funktioniert? Wie wurden Entscheidungen be-

triebswirtschaftlich vorbereitet und begleitet? Wir haben die Beobachtung gemacht, dass dies nur in sehr geringem Umfang erfolgte. Zum einen, da die Priorität richtigerweise auf Schutz und Sicherheit zu legen war. Zum anderen aber auch, weil Voraussetzungen fehlten. Hier sind im Wesentlichen zwei Dinge zu nennen:

1. **Kostentransparenz:** Einrichtungen grenzen Kosten der Hauswirtschaft häufig sehr undifferenziert ab. Dies betrifft sowohl Sach- wie auch Personalaufwendungen. Daher können häufig keine konkreten Aussagen über tatsächliche Kosten einzelner Versorgungsbereiche der Hauswirtschaft gemacht werden. Erschwert wird dies auch dadurch, dass Mitarbeitende z. T. für mehrere Versorgungsbereiche tätig sind, z. B. die Hauswirtschaftskraft, die morgens reinigt und im Anschluss in der eigenen Wäscherei tätig ist. Rechnungsstellung der Lieferanten: Hier werden Bedarfe unterschiedlicher Bereiche auf einer Rechnung zusammengefasst. Rechnungen für Reinigungs- und Hygieneartikel sind ein Paradebeispiel. Die Buchhaltung ist kaum in der Lage, die Einzelpositionen den Versorgungsbereichen zuzuordnen.

Diese Beispiele machen die Schwierigkeiten der Kostenzuordnung deutlich. Die sich daraus ergebende fehlende Kostentransparenz je Leistungsbereich erschwert das aktive Kostenmanagement. Dass Kos-

ten am besten gemanagt werden können, wenn man den Ausgangspunkt und das Ziel in Zahlen beschreiben kann, ist unbestritten.

2. Ein weiterer Punkt ist die **Kostenverantwortlichkeit:** Sie sollte dort verortet sein, wo die Kosten entstehen bzw. beeinflusst werden. Das bedeutet, dass die Hauswirtschaftsleitung und die Küchenleitung diese Verantwortung zu tragen haben. Sie entscheiden täglich über den Einsatz von Kapazitäten, Notwendigkeiten und Sachmitteln. Leider zeigt auch hier unsere Beobachtung, dass Hauswirtschafts- und Küchenleitungen gar nicht bzw. nur unzureichend über derartige Informationen verfügen. Dadurch wird eine große Chance vertan, die sich durch die Übertragung von Verantwortung in die operative Leitungsebene ergibt. Und mit der Übertragung von Verantwortung alleine ist es nicht getan – vielmehr braucht es Systeme, mit denen die kostenverantwortlichen Hauswirtschafts- und Küchenleitungen dieser Verantwortung auch täglich nachkommen können. Durch mehr Transparenz und Kostenverantwortung bei den hauswirtschaftlichen Leitungskräften lassen sich, gerade in Zeiten ständiger Veränderung, die wirtschaftlichen Auswirkungen besser prognostizieren, lenken und abschwächen. ●

Mark Hemming

PRAXIS-TIPPS

- Voraussetzungen für eine belastbare Kostenträgerrechnung schaffen
- Verantwortung auf hauswirtschaftliche Leitungskräfte übertragen
- Budgets entwickeln und ein darauf abgestimmtes Kennzahlensystem
- Kostenmanagementsysteme installieren

MEHR ZUM THEMA

Autor dieser dreiteiligen Serie zum Thema **Kostenmanagement** in der Hauswirtschaft ist Mark Hemming, Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft mehrwert.care