



VERPFLEGUNGSMANAGEMENT

# Kein Platz für Romantik

Im Interview mit *HCM* berichtet der Verpflegungsexperte und Unternehmensberater Niels Törkel über das Abschneiden von alten Zöpfen im Verpflegungsbereich. Lesen Sie, wie Sie dadurch die Voraussetzungen für ein leistungsfähiges Changemanagement schaffen und welche Trends die Küchentechnik von heute beherrschen.

**HCM:** Herr Törkel, wo würden Sie im Bereich Verpflegungsmanagement für Krankenhäuser und Senioreneinrichtungen am liebsten sofort die Schere ansetzen?

**Niels Törkel:** Da gibt es jede Menge Ansätze. Aber der Reihe nach. Am meisten irritiert und überrascht bin ich immer wieder über die zum Teil doch weltfremden Vorstellungen, wie eine Küche und Speisenverteilung in Zukunft und in Zeiten des zunehmenden Kostendrucks funktionieren soll. In der Praxis stoße ich immer wieder auf Aussagen wie „wir wollen frisch kochen“, „möglichst viele Rohwaren verarbeiten“ und den „größten Teil unser Produkte in der Region oder sogar beim Bio-Bauern einkaufen“. Diese verklärten Vorstellungen sind für mich ein Musterbeispiel für einen alten Zopf, der abgeschnitten gehört, weil er einfach nicht mehr mit den Realitäten des Alltags im Healthcare-Markt und einem modernen Verpflegungsmanagement kompatibel ist. In einer Krankenhaus- oder Altenheimküche ist heute kein Platz mehr für Romantik.

**HCM:** Und wie sieht die Realität aus?

**Törkel:** Fakt ist doch: In allen Bereichen der professionellen Speisenzubereitung, ganz gleich ob in der Hotellerie, in der Gastronomie oder der Betriebsverpflegung, ist der Convenience-Anteil bereits hoch und steigt zunehmend. Daher ist es paradox, dass ausgerechnet in dem Markt, in dem der höchste Kostendruck herrscht, nach wie vor ein Bild von der Küche gezeichnet wird, das mit den Realitäten überhaupt nichts mehr zu tun hat. Trotzdem wird von vielen Managern noch immer kommuniziert, dass in ihren Küchen „frisch“ gekocht wird.

**HCM:** Liegt das an dem nach wie vor schlechten Image von Convenience?

**Törkel:** Damit kommen wir zu einem weiteren alten Zopf. Der Einsatz von Convenience-Produkten im Rahmen entsprechender Prozesse und Verpflegungskonzepte muss in der Branche entdämonisiert werden. TK-Gemüse ist nichts Schlimmes oder



## ZUR PERSON

### Niels Törkel



Niels Törkel ist Partner der auf den Healthcare-Markt spezialisier- ten Unternehmensberatung BKO in Königswinter. Der gelernte Koch, Konditor und Küchenmeister hat nach Lehr- und Wander- jahren in der Top-Gastronomie und -Hotellerie bei einem Cate- ring-Unternehmen gearbeitet, ehe er in die Beratung wechselte.

Nach einem MBM-Studium ist er inzwischen seit über zehn Jahren in der Unternehmensberatung tätig. Seine Schwerpunkte: Opti- mierung von Verpflegungsleistungen, Entwicklung zukunftsorien- tierter Versorgungskonzepte, Gestaltung und Begleitung von komplexen Vergabeverfahren (z.B. Weltjugendtag Köln, Teil- privatisierung JVA Hünfeld, Reorganisation der Verpflegung für 21 Krankenanstalten eines österreichischen Bundeslandes).

Verbotenes, das man heimlich hinter verborgener Hand einsetzt. TK-Gemüse hat sogar, dass haben zahlreiche Untersuchungen bestätigt, oftmals einen höheren Vitamingehalt als das vermeintlich frische Gemüse vom Gemüselieferanten, das teilweise aus wärmeren Ländern über Tage mit LKWs hertransportiert wird. TK-Rohware hat den Vorteil, dass es sofort nach der Ernte verarbeitet wird.

Bei dem Gemüse vom Bauernhof aus der Region wäre gerade im Winter die Auswahl deutlich eingeschränkt. Ich finde regionale Produkte auch klasse, nur wenn ich in der kühleren Jahreszeit durch Deutschland fahre und mir die Felder anschau, dann besteht das regionale Angebot eben vorwiegend aus Kohl sowie bei den Bauern eingelagerten Möhren und Sellerie. Convenience ist also etwas ganz Alltägliches geworden. Das sollte auch vom Healthcare-Management akzeptiert werden, damit wir diese Grundsatzdiskussion nicht bei jedem Beratungsprojekt aufs Neue führen müssen. Aber auch die Köche tragen zur Romantisierung bei, indem sie beispielsweise behaupten, sie würden frisch kochen, obwohl ihre Schnitzel kalibriert und paniert von einem Metzger kommen, die Salate geputzt angeliefert werden und das Tiefkühlhaus voll ist mit entsprechenden Produkten. Natürlich hat dies auch ein Stück weit mit der Sicherung der Existenzberechtigung zu tun, was ich sogar in Teilen nachvollziehen kann.

**HCM:** Aber ist das nicht berechtigt, v.a. angesichts von Verpflegungskonzepten, bei denen kaum noch etwas im Haus produziert wird, sondern angelieferte High-Convenience nur noch portioniert und dann regeneriert wird?

**Törkel:** Die Befürchtungen kann ich nachvollziehen. Da stehen Menschen dahinter, die von solchen Veränderungen zum Teil massiv betroffen sind. Doch die Frage lautet: Kann sich ein Haus ein Festhalten an alten Gewohnheiten überhaupt leisten? Es macht oft einfach keinen Sinn, in z.B. einem 200-Betten-Haus unwirtschaftliche Strukturen beizubehalten, wenn es Alternativen gibt, mit denen die Patienten nicht nur besser und gesünder, sondern unter dem Strich auch wirtschaftlicher versorgt werden. Zudem darf der Aspekt der Servicesteigerung am Patienten durch Personalverlagerung nicht außer Acht gelassen werden.

**HCM:** Sind solche Entscheidungen dann der Auslöser, warum von Seiten der Köche beispielsweise auf die Manager geschimpft wird, die keine Ahnung vom Kochen hätten und ihre Entscheidungen nur anhand von Zahlen und Excel-Tabellen fällen würden?

**Törkel:** Da stoßen mit Sicherheit zwei Welten aufeinander – die erfahrenen Praktiker und die nüchternen Pragmatiker. Mit solchen Stammtischparolen zu argumentieren ist jedoch plakativ, sorgt für Aufruhr im Haus und in der Branche und hat in Teilen auch seinen Hintergrund. Aber alles Wehklagen nutzt nicht: Es gibt nun mal diesen Managementwechsel im Healthcare-Markt hin zu eher technokratischen Managern. Das hat auch Vorteile: Der neue Managertyp betrachtet alle Prozesse im Haus und lässt sich durch seine Zahlenorientierung eben gerade nicht den Blick auf das Wesentliche vernebeln. Bedingt durch meine Ausbildung und beruflichen Erfahrungen bin ich aber in der Lage, Praxis und Pragmatik zu verbinden.

**HCM:** Stichwort BKT: Sind diese BKT-Werte, die in der Branche kursieren, nicht viel zu niedrig angesetzt, um eine anständige Verpflegung zu ermöglichen? Oder anders gefragt: Welche Aussagekraft hat eigentlich die Benchmark BKT?

**Törkel:** Mit dieser Frage stechen Sie in ein Wespennest. In der Branche wird immer wieder mit dem BKT argumentiert. Aber wenn wir uns im Rahmen eines Beratungsprojektes das Zustandekommen dieser Werte genauer anschauen, bestätigen sich unsere langjährigen Befürchtungen, dass jedes Haus seine BKT anders berechnet.

Nur ein Beispiel: Wenn eine Einrichtung in der Schulverpflegung aktiv ist, dann fließt mitunter auch die Anzahl der gelieferten Essen mit einer bestimmtem Gewichtung in den BKT ein. Plötzlich haben Einrichtungen, die von ihrer Bettenzahl her maximal 100.000 BKT pro Jahr leisten können, 150.000 BKT. Gleiches geschieht mitunter mit der Mitarbeiterverpflegung, dem Seminargeschäft oder bei Essen auf Rädern. Teilweise fließen auch unmittelbare direkte Kosten in die Berechnung mit ein (z.B. Personalkosten), manchmal auch sonstige Sachmittel wie Büromaterialien, AfA-Umlage oder der Energieverbrauch. Sie sehen: Die Aussagekraft dieser Benchmark BKT ist also extrem gering.

Trotzdem wird sie wie keine andere dazu genutzt, um über die Wirtschaftlichkeit eines Verpflegungsbereichs zu urteilen. Daher wünsche ich mir, dass auch dieser Zopf abgeschnitten wird und wir zu einer einheitlichen Regelung für die Kostenermittlung der BKT kommen. So lange dies nicht der Fall ist, werden weiterhin Äpfel mit Birnen verglichen.

**HCM:** Gibt es eigentlich Themen im Healthcare-Markt, bei denen Sie als Berater regelmäßig – bildlich gesprochen – an die Wand laufen?

**Törkel:** Wir machen immer wieder die Erfahrung, dass wir unseren Auftraggebern erhebliche Optimierungspotenziale im Verpflegungsmanagement aufzeigen, die dann aus für uns nur schwer nachvollziehbaren Gründen zurückgestellt werden. Uns wird zwar signalisiert, dass es richtig ist, dass ein Haus beispielsweise durch Optimierungen im Speisenverteilungsprozess Geld sparen könnte. Indes die Umsetzung hat dann trotzdem keine Priorität und wird auf die lange Bank geschoben. Natürlich ist es richtig, dass eine Klinik mit Optimierungen im Medizinbereich oder im OP-Management höhere Einsparungen oder Gewinne erzielen kann. Aber auch die Patientenverpflegung ist ein Bereich, der pro Jahr beispielsweise durch den Einkauf von Waren und die Personalkosten ein nicht unerheblicher Kostenfaktor ist. Es müssen ja nicht nur immer gleich Einsparungen in Millionenhöhe sein, sondern, wie sagt man so schön, auch „Kleinvieh macht Mist“.

**HCM:** Sie machen also Vorschläge, deren Umsetzung vom Management auf die lange Bank geschoben wird?

**Törkel:** Mitunter wird versucht, unsere Optimierungskonzepte im Selbstversuch umzusetzen. Wenn wir in unserer Analyse beispielsweise eine Perspektive für eine Reduzierung der Anzahl der Vollzeitkräfte aufgezeigt haben, wird genau dieses wenig später vom Küchenleiter verlangt. Bei der Realisierung lässt man aber den Berater außen vor und der Küchenleiter – ich sage es so hart – wurschtelt los. Da er aber die gedanklichen Ansätze, die hinter unseren Ideen stecken, nicht kennt, hat er kaum eine Chance. Die vielfältigen Möglichkeiten der Prozessoptimierung, die wir aufgrund unserer langjährigen Erfahrungen und der vielfältigen Betriebstypen kennen, kann er unmöglich für sich adaptieren. Die Folge: Der Küchenleiter stößt an Grenzen und die halten nicht selten als Beleg dafür her, dass unsere Ideen nicht realisierbar sind. Ergo: Die Berater taugen nichts.

**HCM:** In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob das klassische Berufsbild des Kochs und Küchenleiters noch dazu geeignet ist, die Anforderungen der Zukunft zu erfüllen?

**Törkel:** Ein Küchenmanager ist heute weniger mit Kochen, sondern mehr in Richtung Changemanagement, Prozessmanagement, Teambuilding, IT oder sogar benchmarkgesteuerten Controlling-Systemen unterwegs.

Natürlich gibt es hervorragende Küchenmanager, die sich diese Fähigkeiten im Laufe der Jahre angeeignet haben. Doch die Herausforderungen werden weiter steigen. Ein „normaler“ Koch stößt da sehr schnell an seine Grenzen.

Das Interview führte Jörg-Michael Ehrlich.

## TRENDS UND NEWS IN DER KÜCHENTECHNIK

### Hupfer: Höhenverstellbare Arbeitstische



*ErgoMultiPoint von Hupfer.*

Die Höhe von Arbeitstischen spielt bei Planungen neuer Großküchen unter ergonomischen Aspekten eine immer wichtigere Rolle. So trägt die Höhe nach Untersuchungen der Berufsgenossenschaft BGN zu einer deutlichen Verringerung von Schnittverletzungen bei. Leider nur in wenigen Küchen anzutreffen sind bisher Arbeitstische, die jeder Mitarbeiter auf Knopfdruck individuell an seine Körpergröße anpassen kann. Der ErgoMultiPoint von Hupfer (Coesfeld) kann beispielsweise stufenlos von 85,5 auf 115,5 cm verstellt werden und verfügt u.a. über Kühltischladen, einen zweistöckigen Aufsatz für das Mise en place sowie Stromanschluss.

Weitere Informationen: [www.hupfer.de](http://www.hupfer.de)

### Winterhalter: Mehr Leistung beim Spülen



*Die Bandtransportmaschine MT von Winterhalter.*

Der Spülmaschinenspezialist Winterhalter (Meckenbeuren) hat seine Bandtransportmaschine MT für den Einsatz in Großküchen komplett überarbeitet. Die wichtigsten Neuerungen sind eine erhöhte Teller- bzw. Korbleistung sowie eine serienmäßige Senkung des Wasserverbrauchs um bis zu 30 Prozent. Ralph Kölch, Geschäftsleitung Marketing und Vertrieb Winterhalter Deutschland: „Damit erreichen wir Top-Spülergebnisse bei ge-

ringeren Betriebskosten und garantieren gleichzeitig Hygienesicherheit.“ Neu entwickelte Düsen in allen Spülzonen ermöglichen mit einem präzisen Spülstrahl eine bessere mechanische Wirkung, die zu einer effizienten und hygienischen Reinigungsleistung führt. So kann die Spülzeit verringert werden, ohne dass das Spülergebnis darunter leidet. Im Schnellprogramm wird damit die Teller- und Korbleistung um circa 15 Prozent erhöht.

Weitere Informationen: [www.winterhalter.de](http://www.winterhalter.de)

#### Electrolux Professional: Premium-Kipper mit Touchscreen



Die neuen ProThermic-Geräte von Electrolux Professional.

Nach dem Umzug in das neue Werk in Sursee (Schweiz) mit hochmodernen Fertigungsanlagen hat Electrolux Professional (Herborn) das Portfolio seiner Premiummarke Therma erweitert. Die neuen ProThermic-Geräte sind in den drei Bautiefen 800, 850 und 900 mm lieferbar, die großen Kippkochkessel mit bis zu 500 l Kapazität haben eine Tiefe von 1.000 mm. Die Touchscreen-Oberfläche – analog zur Heißluftdämpferserie air-o-steam Touchline – soll die Steuerung und das Handling im Vergleich zu den Vorgängermodellen nochmals deutlich erleichtern.

Weitere Informationen: [www.electrolux.de/foodservice](http://www.electrolux.de/foodservice)

#### Blanco Professional: Freie Sicht beim Kochen



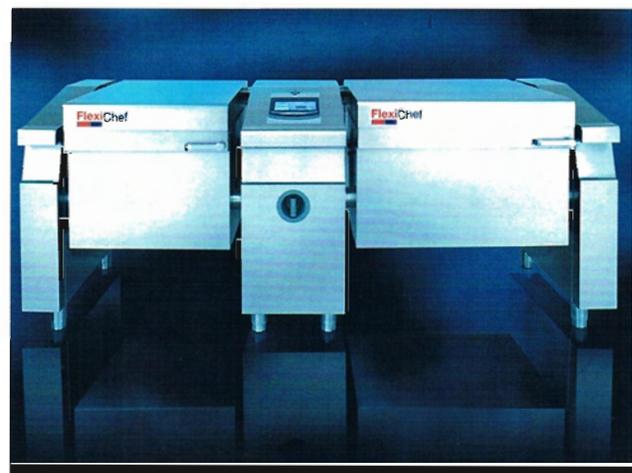
Die Frontcooking-Station Blanco Cook von Blanco Professional.

Die Frontcooking-Station Blanco Cook von Blanco Professional (Oberdingen) startet in die nächste Generation. Künftig gibt es

sie nicht nur für zwei oder drei, sondern auch für vier Kochgeräte. Mit deutlich verkleinerter Absaugbrücke gewährt sie fast 50 Prozent mehr Einblick auf das Kochgeschehen und einen ergonomisch optimalen Arbeitsplatz. Die intuitive, elektronische Steuerung Blanco Control erinnert automatisch an anstehende Filterwechsel. Optionen wie LED-Beleuchtung oder der flexible GN-Multi-Rahmen tragen zum individuell gestaltbaren, hochfunktionalen Frontcooking-Arbeitsplatz bei. Ein weiterer Pluspunkt sind größere Arbeits- und Ablageflächen. Durch die deutlich schmalere Absaugbrücke haben Köche direkt neben den Kochgeräten mehr Arbeitsfläche.

Weitere Informationen: [www.blanco-professional.de](http://www.blanco-professional.de)

#### MKN: Multifunktionalität und Power



Der FlexiChef von MKN.

MKN (Wolfenbüttel) hat die klassische Kippbratpfanne nach eigenen Angaben quasi neu erfunden. Der FlexiChef erleichtert Köchen nicht nur die Arbeit, sondern eröffnet aufgrund seiner höheren Produktivität durch mehr Speed und Multifunktionalität die Optimierung von Prozessen. Das Geschwindigkeits-Garkonzept ReadyXpress ermöglicht einen extrem schnellen Aufbau von Wärme. So dauert z.B. die Zubereitung einer Gulaschsuppe nur noch knapp 45 Minuten (anstatt 1,5 Stunden).

Weitere Features: die Steuerungseinheit MagicPilot (ähnlich wie ein Smartphone zu bedienen), die Rezeptdatenbank AutoChef, OpenXpress für den schnellen Druckabbau innerhalb weniger Sekunden (statt früher mehrere Minuten) sowie ein automatisches Reinigungssystem für den Tiegel. Der FlexiChef ist in drei Standardgrößen (50 l, 75 l und 100 l) und zwei Tiefen in unterschiedlichsten Ausstattungsvarianten lieferbar. Die höchste Flexibilität und Multifunktionalität ermöglicht der frei kombinierbare FlexiChef Team mit zwei Tiegeln und zentraler Bedieneinheit.

Weitere Informationen: [www.mkn.de](http://www.mkn.de)

#### JÖRG-MICHAEL EHRLICH

Koch, Ernährungswissenschaftler, freier Autor und Marktforscher, Kontakt: [j.ehrlich@t-online.de](mailto:j.ehrlich@t-online.de)

