

# MEALS ON WHEELS

**chefs!** Serie Folge 11

## Gegen den Trend

Gutes Essen im Krankenhaus trotz steigenden Kostendrucks? Ramin Homayouni, Gesamtleiter Verpflegungsmanagement der St. Elisabeth Gruppe in Herne, beweist mit seinem Team, dass Wirtschaftlichkeit und Qualität im Care-Bereich kein Widerspruch sind



FOTOS: ST. ELISABETH GRUPPE



Große Aufgaben: Insgesamt werden aus den drei Küchen der St. Elisabeth Gruppe in Herne und Witten täglich zwischen 1 600 und 2 000 stationäre und tagesklinische Patienten versorgt. Dazu kommen bis zu 1 500 Mitarbeiteressen in den sieben Cafeterien, 500 Mahlzeiten für Schüler sowie ab Herbst eine guppeneigene Kindertagesstätte mit zukünftig 108 Kindern.



„Gutes Essen und Trinken hat in unserer Unternehmensphilosophie einen sehr hohen Stellenwert“

Ramin Homayouni, Gesamtleiter Verpflegungsmanagement

**St. Elisabeth Gruppe – Katholische Kliniken Rhein-Ruhr**

Zu der dynamisch wachsenden kirchlichen Gruppe gehören Akut-Krankenhäuser und Fachkliniken, Reha-Einrichtungen, ein Hospiz sowie Fort- und Weiterbildungseinrichtungen. Die Standorte in Herne und Witten stellen mit mehr als 1500 Planbetten die überregionale Versorgung mitten im Ruhrgebiet sicher. Die fünf unter dem Dach der Gruppe zusammengeschlossenen Krankenhäuser werden von drei Produktionsküchen in Herne und Witten mit bis zu 2 000 Essen täglich versorgt:

- **St. Anna Hospital Herne** 32 000 stationäre Patienten/Jahr, 1005 Mitarbeiter
- **Marien Hospital Herne** zwei Standorte / Universitätsklinikum der Ruhr-Universität Bochum, 24 700 stationäre Patienten/Jahr, 1 614 Mitarbeiter
- **Rheumazentrum Ruhrgebiet** 5 800 stationäre Patienten/Jahr, 161 Mitarbeiter
- **St. Marien Hospital Eickel** Fachklinik für Psychiatrie, 3 100 stationäre und teilstationäre Patienten/Jahr, 264 Mitarbeiter
- **Marien Hospital Witten** 23 200 stationäre Patienten/Jahr, 868 Mitarbeiter

Zur Gruppe gehören weiterhin die Medizinische Reha in Eickel, ein Gästehaus, das Lukas Hospiz, ein Medizinisches Versorgungszentrum in Herne, das Bildungszentrum Ruhr, eine Krankenpflegeschule, eine Akademie für Physiotherapie, eine ambulante Pflegeeinrichtung sowie eine Kindertagesstätte. Die sieben Cafeterien werden täglich von bis zu 1 500 Mitarbeitern und rund 500 externen Gästen besucht und bringen einen siebenstelligen Jahresumsatz. Im Konferenzzentrum am St. Anna Hospital in Herne catert die Küche jährlich rund 1 000 Veranstaltungen mit 30 000 Teilnehmern. Demnächst kommt ein weiteres Kongresszentrum mit vergleichbaren Kapazitäten am Marien Hospital in Herne dazu.



Für die Patienten im St. Anna-Hospital beginnt jeder Morgen mit einem kleinen Highlight. Zum Frühstück gibt es nicht, wie in vielen anderen Krankenhäusern, Billigmarmelade in Plastikportionen, sondern von Hand im Kupferkessel gerührte Konfitüre von Fallers. Normalerweise kommen Gäste in der Spitzenhotellerie in den Genuss dieses Premiumprodukts, doch für Ramin Homayouni gehört es zu seinem Selbstverständnis als Koch, die Patienten der Kliniken der St. Elisabeth Gruppe in Herne und Witten auf überdurchschnittlichem Niveau zu verpflegen.

„Ich habe den Vorteil, dass gutes Essen und Trinken in unserer Unternehmensphilosophie einen sehr hohen Stellenwert hat“, sagt der Gesamtleiter Verpflegungsmanagement der St. Elisabeth Gruppe in Herne. „Für unseren Geschäftsführer ist Verpflegung ein Stimmungsmacher für Patienten und Mitarbeiter und ein wichtiges Marketing-Instrument, um sich ge-

genüber anderen Einrichtungen in der Region abzuheben.“ Trotzdem muss sich Ramin Homayouni beim Einkauf an Budgets und Beköstigungstagen (BKT) orientieren, die dem Durchschnitt in deutschen Krankenhäusern durchaus entsprechen. Dennoch – oder gerade deshalb – setzt er kompromisslos auf Qualität, und zwar nicht nur beim Einkauf, sondern auch bei der technischen Ausstattung seiner Küchen. Doch wie schafft er es, erstklassige Grundprodukte und wirtschaftliche Zwänge im Klinikbereich unter einen Hut zu bringen?

„Grundvoraussetzung ist ein hochmotiviertes Team“, sagt Ramin Homayouni. „Das beginnt bei meinen Führungskräften und reicht bis hin zu meinen Mitarbeitern in der Spülküche, ohne die ich meine Vorstellungen nicht umsetzen könnte.“ An den drei Produktionsstandorten der St. Elisabeth Gruppe in Herne und Witten hat er

zurzeit 252 Mitarbeiter (u.a. zwei Verpflegungsmanager, drei Produktionsleiter und 17 Köche), die er alle (!) mit Namen kennt. Der gelernte Koch und Küchenmeister hat nach einigen Jahren bei einem Caterer noch ein Studium der Betriebswirtschaft absolviert. Der breite Erfahrungsmix aus Praxis und Theorie ist heute seine Basis, um regelmäßig sämtliche Prozesse auf den Prüfstand zu stellen und Abläufe zu optimieren. Während viele Küchenleiter im Klinikbereich angesichts enger Budgets resignieren, stellt sich Ramin Homayouni den Herausforderungen und entwickelt Strategien, um den Verpflegungsbereich trotz Dauer-Kostendruck auf eine wirtschaftlich gesunde Basis zu stellen.



In den drei größeren Cafeterien bereiten die Köche das Essen an Frontcooking-Countern zu. Neben den Mitarbeitern nehmen täglich bis zu 500 externe Gäste das Verpflegungsangebot in den Cafeterien wahr, die in Herne – so die Aussage von Insidern – zu den besten Adressen für ein gutes Mittagessen zählen

Insgesamt werden aus seinen drei Küchen täglich zwischen 1 600 und 2 000 stationäre und tagesklinische Patienten versorgt. Dazu kommen noch bis zu 1 500 Mitarbeiteressen in den sieben Cafeterien, 500 Mahlzeiten für Schüler sowie ab Herbst eine guppeneigene Kita mit künftig 108 Kindern. In den drei größeren Cafeterien bereiten die Köche das Essen an Frontcooking-Countern mit Technik von MKN zu. An den Franke-Kaffeefullautomaten können die Mitarbeiter alle angesagten Spezialitäten auswählen. Bis zu 500 externe Gäste nehmen täglich das Verpflegungsangebot in den Cafeterien wahr, die – so ein Taxifahrer gegenüber dem *chefs!*-Redakteur – in Herne zu den besten Adressen für ein gutes Mittagessen zählen.

Während viele Küchenleiter im Care-Bereich oft die einzige Möglichkeit für Kostensenkungen im Einkauf von immer preiswerteren (und damit leider qualitativ schlechteren) Produkten sehen, verfolgt Ramin Homayouni die genau entgegengesetzte Strategie. „Billige Ware im Einkauf

bedeutet ja nicht, dass sie unterm Strich wirtschaftlicher ist. Das ist ein Trugschluss vieler Kollegen.“ Er hält sich stattdessen an das Motto „shit in, shit out“ seines ehemaligen Küchenchefs. Zu deutsch: „Wer schlechte Produkte einkauft, muss sich nicht wundern, wenn auch das Endprodukt schlecht schmeckt.“

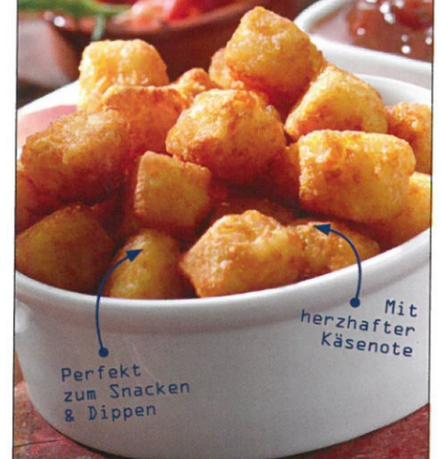
Beispiel Pasta-Produkte. „Nudeln mit höherer Standfestigkeit sind zwar teurer im Einkauf, doch dafür kann ich sie beispielsweise in unseren Cafeterien nach dem Garen auch länger einsetzen.“ Nachkalkulationen zeigen, dass er damit unter dem Strich günstiger fährt als mit preiswerteren Nudeln. Bei einer Einkaufsentscheidung zählen für ihn daher nicht nur der Preis, sondern die gesamten Prozesskosten, inklusive Handling-Aufwand, Personalkosten, Reinigungs- und Energieaufwand von Zubereitung bis Ausgabe.

Als Ramin Homayouni im Jahr 2008 nach Herne kam, bereiten die Mitarbeiter Dessertkomponenten wie Puddings oder Cremes noch in Kesseln frisch zu –

Klein- aber Oho!

Knusprige Fingerfood-Spezialität aus frisch geraspelten Kartoffeln und herzhaftem Käse

NEU



Perfekt zum Snacken & Dippen

Mit herzhafter Käsenote



Besuchen Sie uns auf der ANUGA: Halle 4-2, Stand E31

Mehr Infos zu den neuen Mini Röstikäse-Würfeln gibt's unter [www.schne-frost.de](http://www.schne-frost.de)



...delikatessen

1

**Team** „Ohne meine engagierten und hochmotivierten Mitarbeiter könnte ich meine Ideen und Vorstellungen nicht in die Praxis umsetzen. Ich kenne alle meine 252 Mitarbeiter mit Namen.“

2

**Qualitätsprodukte** „Es ist ein Trugschluss, dass man mit billigen Produkten Geld sparen kann.“

3

**Küchentechnik** „Wenn ich meiner Geschäftsführung deutlich machen kann, dass ein bestimmtes Gerät die Wirtschaftlichkeit und die Qualität verbessert, bekomme ich es auch.“

4

**Küchenplanung** „Wir kennen unsere Abläufe und Prozesse, daher konnten meine engsten Mitarbeiter und ich am besten festlegen, welche Geräte wir wo benötigen.“

5

**Schnelle Entscheidungswege** „Wenn ich einen guten Mitarbeiter finde, dann will ich ihn sofort. Bis ich bei einem Caterer das Okay für die Einstellung eines Mitarbeiters bekam, hatte er schon in einem anderen Unternehmen angefangen.“

## Die 10 Erfolgsfaktoren von Ramin Homayouni

**Alles in einer Hand** „Viele Kollegen haben leider nur die Verantwortung bis zur Küchentür und können keinerlei Einfluss darauf nehmen, was mit ihrem Essen auf den Stationen passiert.“

**EDV/IT** „Ich habe der Papierflut den Kampf angesagt und stelle von der Bestellung bis zur Rechnungsbegleitung komplett auf papierlose Beschaffungsprozesse um. Ich hasse Papierkram.“

**Einkauf** „Ich kaufe nach wie vor selber ein. Bei einer Einkaufsgemeinschaft kassiert immer ein Dritter mit.“

**Prozessmanagement** „Wenn die Qualität eines Convenience-Produkts stimmt und es in unser System passt, kochen wir es nicht mehr selbst.“

**Diversifikation** „Neben der Patientenverpflegung sichern weitere Standbeine die Wirtschaftlichkeit – in erster Linie sind das unsere Cafeterien, das Konferenz- und Tagungsgeschäft sowie das Event-Catering.“

6

7

8

9

10



Im Konferenzzentrum am St. Anna Hospital in Herne catert die Küche jährlich rund 1000 Veranstaltungen mit 30 000 Teilnehmern. Demnächst kommt ein weiteres Kongresszentrum am Marien Hospital dazu

damit war ein relativ hoher Zeit- und Arbeitsaufwand verbunden. Heute kauft er weitgehend wie selbstgemacht schmeckende Convenience-Produkte (von frischli), die seine Mitarbeiter nur noch in ansprechendes Porzellan portionieren und dekorieren. Weitere Vorteile: Die frischli-Desserts bieten hundertprozentige Hygienesicherheit und erleichtern die Allergenkennzeichnung ebenso wie die ab Ende 2016 erforderliche Angabe des Nährwertgehalts eines Gerichts. Diese



Ramin Homayouni und sein Team schätzen hochwertige Convenience-Produkte wie z.B. Desserts von frischli

und andere hochwertige Convenience-Produkte in bestimmten Bereichen (neben Desserts z.B. Fonds, Soßen) eröffnen der Küche zudem Freiräume, um sich in anderen auf die klassische Verarbeitung von Frischprodukten – größtenteils aus der Region – zu konzentrieren. Von Anfang an hat Ramin Homayouni darauf bestanden, sämtliche relevanten Bereiche wie Menüerstellung, Produktion, Einkauf, Hol- und Bringedienste, Logistik und Spülen in Eigenregie zu managen, um so Schnittstellenprobleme zwischen den Abteilungen zu reduzieren. Es ist nachvollziehbar, dass für die Krankenschwester die pflegerischen Aufgaben im Fokus stehen, während für eine geschulte Verpflegungsassistentin das Essen und damit auch die richtige Ausgabetemperatur wichtig ist.

Auch das Feedback der Patienten erreicht Ramin Homayouni über sein Team auf den Stationen unmittelbar. Das gibt ihm die Chance, auf Wünsche oder Reklamationen sehr schnell zu reagieren.

Statt sich einer Einkaufskooperation anzuschließen, managt Ramin Homayouni den Einkauf selbst. „Bündelung von Einkaufsvolumina hört sich erst einmal gut an, doch wer sich einer Kooperation anschließt, unterwirft sich einer fragwürdigen Konstellation, bei der viele Seiten mitverdienen.“ Sein jährliches Einkaufsvolumen von mehreren Millionen Euro verschafft ihm eine exzellente Verhandlungsposition und Einkaufspreise, die sonst nur Caterer oder Großgastronomen erzielen. Ramin Homayouni ist überzeugt, dass jede Krankenhausküche wirtschaft-



## „Ich bin ein absoluter Technik-Fan“

Ramin Homayouni, Gesamtleiter Verpflegungsmanagement, über den Stellenwert von Technik für den wirtschaftlichen Erfolg seiner Küchen

standorten von Grund auf umgebaut und modernisiert. Was war für Sie bei der Planung wichtig?

**Homayouni:** Ich bin ein absoluter Technik-Fan und habe daher die Küchen gemeinsam mit meinen engsten Mitarbeitern ohne Mithilfe eines Küchenplaners weitgehend selber geplant. Wir kennen unsere Abläufe und Prozesse, daher konnten wir am besten festlegen, welche Geräte wir an welchen Stellen benötigen. Auch unsere Küchen in den Cafeterien sind alle im gleichen Stil geplant und mit identischer Technik ausgestattet. Produktgleichheit senkt die Servicekosten, da wir nur mit einigen wenigen Herstellern zusammenarbeiten. Unsere Kaffeemaschinen stammen beispielsweise alle von Franke. Dafür benötigen wir nur ein Reinigungsprodukt, das ich in großen Mengen zum guten Preis einkaufen kann. Mein Credo: Wer intelligent inves-

tiert, bekommt die Investition dreifach zurück.

**chefs!:** Sie setzen bei der Speisenverteilung nach wie vor auf Cook & Serve. Wäre Cook & Chill für Sie eine denkbare Alternative?

**Homayouni:** Cook & Chill könnte für uns ein Thema werden, wenn wir weiter expandieren. Derzeit ist Cook & Serve für uns das ideale System, da wir nur in sehr beschränktem Umfang Essen an externe Outlets liefern. Wenn man es richtig macht, ist Cook & Chill ein tolles Verfahren. Ich kenne allerdings viele Beispiele, bei denen es an der Ausführung hapert. Die Kollegen kochen perfekt, doch beim Patienten kommt die Qualität am Ende nicht an. Das liegt meiner Meinung nach daran, dass in vielen Cook & Chill-Küchen die Verantwortung für das Essen an der Küchentür endet. Nur wenn ich wirklich alle Schritte in einer Hand habe, kann ich als

Küchenleiter garantieren, dass das Essen auch in Top-Qualität bei den Patienten ankommt. **chefs!:** Stichwort EDV: Wie haben Sie es geschafft, die unterschiedlichsten Insellösungen für z.B. Einkauf über eine Orderplattform, Menüaufnahme beim Patienten, Speiseplangestaltung, Bankettmanagement und Kassensysteme zu einem großen Ganzen zu verbinden? **Homayouni:** Der Aufbau einer komplexen EDV-Lösung setzt voraus, dass die IT-Abteilung einer Klinik mitzieht und die Küche mit ihren Bedürfnissen ernst nimmt. Das ist hier in Herne gegeben. Ich weiß jedoch aus anderen Häusern, dass dort die IT-Verantwortlichen mitunter tausend Bedenken äußern, warum etwas nicht funktionieren könnte. Das kann ich nicht nachvollziehen. Hier dagegen sind die Kollegen in der IT sehr offen für unsere Anliegen und finden immer eine Lösung.

FOTOS: ST. ELISABETH GRUPPE / FRISCHLI (1)

lich gesund aufgestellt werden kann, wenn erstens der Küchenchef vor Ort das entsprechende Know-how besitzt und ihm zweitens die Geschäftsführung den Rücken stärkt.

Der Einkauf erfolgt über ein handelsunabhängiges Orderportal (SellyOrder), das an die Bedürfnisse der St. Elisabeth Gruppe angepasst wurde. Das System läuft inzwischen rund. Aktuell hat Ramin Homayouni der Papierflut den Kampf angesagt. Laut Berechnungen löst jeder Bestellvorgang im Durchschnitt interne Kosten von 35 Euro aus – ein Betrag, der sich übers Jahr auf eine sechsstellige Summe addiert. Inzwischen werden sämtliche Lieferscheine eingescannt und anschließend vernichtet. Die weitere Bearbeitung bis zur Rechnungsbeglei-

chung erfolgt ausschließlich digital. Ramin Homayouni verspricht sich dadurch einen zusätzlichen Preisvorteil von zwei Prozent. Auch im Küchenbereich ist Zettelwirtschaft inzwischen verpönt. „Bei uns läuft niemand mehr mit dem Klemmbrett durch die Kühlhäuser, das erledigen



wir inzwischen über iPad und iPhone.“ Eine weitere Herausforderung: die stark zugenommenen Veranstaltungszahlen im angeschlossenen Kongresszentrum mit Konferenz- und Tagungsräumen. Im Schnitt versorgt das Küchenteam allein dort täglich rund 500 Gäste; und zwar nicht nur mit Kaffee, Brötchen und Kuchen, sondern – abhängig vom Anlass – auch mit Büfets oder mehrgängigen Menüs. Zusätzlich zur Betreuung von Seminaren und Veranstaltungen im Bereich der ärztlichen Fortbildung gehört auch das Catering diverser Events zu den Aufgaben der Verpflegungsprofis. „An manchen Tagen“, so das Fazit von Ramin Homayouni, „sind wir bis an unsere Grenzen mit Kochen auf höchstem Niveau ausgelastet.“ *Jörg-Michael Ehrlich |*