

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 70 (1999)  
**Heft:** 10

**Rubrik:** Bouquet garni : Seite für die Küche

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 19.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# GASTRONOMIE

## IM ALTERS- UND PFLEGEHEIM – FREMDVERGABE ODER EIGENREGIE?

Von Beat Stierlin

**Die Gastronomie ist neben der Betreuung und Pflege der Bewohner und Bewohnerinnen in Alters- und Pflegeheimen das Herzstück der Institution. Was braucht es, um allen Gästen eine optimale Gastronomie bieten zu können? Was kann ein Caterer, was der eigene Küchenchef nicht auch kann? Fragen, mit denen immer häufiger auch externe Gastronomiespezialisten konfrontiert werden. Was kann bei einem Outsourcing erwartet werden? Worauf ist zu achten und wo liegen allenfalls Stolpersteine?**

### Anforderungen an die Gastronomie

Managementbegriffe wie Kostenreduktion, Kostentransparenz, Variabilisierung der Fixkosten, Qualitätssicherung, Kundenorientierung, Flexibilität, Wettbewerbsfähigkeit usw. halten auch in der Heimgastronomie immer mehr Einzug. Für die Gastronomie heißt dies, dass die Ausrichtung und der Aufbau dieses Bereiches neu überprüft und auf die zukünftigen, heimspezifischen Bedürfnisse angepasst werden muss.

Folgende Fragestellungen sind dabei von zentraler Bedeutung:

- Wer sind unsere Kunden und was wird Ihnen angeboten?
- Wie sieht die Bewohnerstruktur unseres Heimes in Zukunft aus und welche Auswirkungen hat diese für die Dienstleistungen und die Angebote im Gastronomiebereich?
- In welchem Umfang und mit welchen Dienstleistungsangeboten soll auf die verschiedenen Bedürfnisse reagiert werden?
- Welches sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen (finanziell und personell)?
- Wer soll die heutigen und künftigen Dienstleistungen zu welchem Preis anbieten?
- Machen wir es selber oder engagieren dafür einen Spezialisten?

Verantwortlich für die Beantwortung dieser Fragen ist die Heimleitung und je nach Organisationsstruktur der Küchenchef oder die Leiterin Gastronomie. Erst nach der Beantwortung dieser Fragestellungen und nach dem Erfassen der effektiven Gesamtkosten des heutigen Angebotes kann über ein make oder buy also ein «Selbermachen» oder «Outsourcen» entschieden werden.

Die Anforderungen an den Küchen-

chef oder an die Leiterin Gastronomie sind in den letzten Jahren stetig gestiegen. Von ihnen werden neben den klassischen Gastronomie-, Ernährungs- und Hygiene- immer mehr auch umfassende Managementkenntnisse verlangt. Es reicht eben nicht mehr aus, gut zu kochen. Der heutige – ich nenne ihn mal Küchenmanager – muss seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen motivieren können. Er muss ein Gespür für die Wünsche seiner Gäste haben, er muss eine angenehme Atmosphäre schaffen und er muss vor allem das Angebot auf die Bedürfnisse seiner Kundschaft ausrichten.

### Outsourcing und Catering was steckt dahinter?

Outsourcen heißt Ressourcen nutzen, die außerhalb des Heimes liegen. Bevor man sich für oder gegen ein Outsourcing entscheiden kann, muss die Frage nach der Kernkompetenz des Heimes beantwortet werden. Was machen wir besonders gut und was wird in Zukunft besonders wichtig für das Heim sein? Welches sind die eigentlichen Kernaufgaben des Heimes? Sind die nötigen Mittel und Fachpersonen vorhanden, diese Bereiche auch in Zukunft weiterzuentwickeln? Gerade in Zeiten knapper werdender Mittel bekommen diese Fragestellungen eine immer aktuellere Bedeutung. Das Motto «Konzentration auf die Kernkompetenz», das in der Privatwirtschaft schon lange gilt, wird in zunehmendem Masse auch für Institutionen im Gesundheits- und Sozialwesen immer wichtiger.

Die klassischen Ziele des Outsourcings sind:

- Kostensenkung und Kostentransparenz
- Durch den Mengeneffekt und mittels Bündelung ähnlich gelagerter Aufga-

ben und Dienstleistungen kann der Outsourcinganbieter tiefere Preise offerieren.

- Die ausgebaute Kostenstellenrechnung garantiert eine lückenlose Erfassung aller anfallenden Kosten.
- Qualitätssicherung und -steigerung
- Klar definierte Qualitätskriterien garantieren Qualitätskonstanz und die Einhaltung aller gesetzlichen Auflagen.
- Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden laufend geschult und die Dienstleistungen permanent weiterentwickelt.
- Entlastung
- Durch die Verrechnung der effektiv bezogenen Dienstleistungen können Fixkosten abgebaut und variabilisiert werden.
- Das unternehmerische Risiko von Nachfrageschwankungen wird auf den Outsourcingpartner übertragen.
- Das Volumen der Administration (Buchhaltung und Personaladministration) verringert sich.
- Durch den Wegfall eines ganzen Teilbereiches reduziert sich die Führungskomplexität.
- Professionalisierung
- Aktives Schnittstellenmanagement und die schnelle Umsetzung von kundenorientierten Ideen und neuen Trends garantieren ein zeitgemäßes professionelles Dienstleistungsangebot.
- Das Dienstleistungsangebot stellt die Kernkompetenz des Outsourcingpartners dar.

Doch kommen wir auf den Gastronomiebereich zurück. Wird ein Caterer zur Lösung von anstehenden Gastronomiefragen zugezogen oder wenn sogar an das Outsourcen des gesamten Gastronomiebereiches gedacht wird, spielen Emotionen und Ängste der bestehenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine nicht unwesentliche Rolle.

Fragen wie:

- Wird noch im Heim gekocht oder werden die Mahlzeiten von extern angeliefert?

**Angaben zur Person:**

Name: Beat Stierlin

Funktion: Geschäftsführer, KGS AG, Zürich

**Ausbildungen**

Betriebsökonom HWV

Controllerausbildung MZSG

Nachdiplomstudium Personalwesen

SNP/HWV

**Berufserfahrung**

- Div. Stellen in Industrie und Handel
- Verwalter Rotkreuzkaderschule für die Krankenpflege, Aarau
- Leiter Controlling und Beratung, SV-Service, Zürich
- Geschäftsführer KGS AG

**Anschrift des Verfassers:**

KGS AG, Beat Stierlin, Forchstrasse 41, 8032 Zürich

Tel. 01/385 54 50, Fax 01/385 54 42

- Werde ich als Koch oder Küchenchef bald keine Anstellung mehr haben?
- Wie können individuelle Wünsche von Bewohnern und Bewohnerinnen berücksichtigt werden?
- Wie kann die über Jahre gewachsene Kultur beibehalten werden?
- Wie werden die Abgrenzungen zwischen den verschiedenen Bereichen geregelt?

usw.  
stehen immer im Raum.

Aus Sicht des Catering-Unternehmens sind all diese Fragen nur individuell, d.h. heimspezifisch zu lösen. Es gibt beim Outsourcing keine 08/15-Lösungen! Die hohe Kunst ist es, im partnerschaftlichen Dialog die Erfahrung des Caterers mit den Bedürfnissen des Heimes optimal zu verschmelzen. Dies geschieht normalerweise in einem interaktiven Prozess, bei dem hohe Ansprüche bezüglich Offenheit, Transparenz und kommunikativer Fähigkeiten aller am Prozess Beteiligten gestellt werden. Auch die Erfahrungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Heim spielen dabei eine zentrale Rolle. Aus diesem Grund ist der Caterer normalerweise daran interessiert, das bestehende Team zu übernehmen. Nach der Übernahme werden mit allen Beteiligten sukzessiv bestehende Abläufe hinterfragt und optimiert.

**Outsourcing zwingt zum Fragen stellen**

Da Outsourcing weder Wunderwaffe noch Allerheilmittel ist, löst es auch nicht jedes Problem. Nachfolgend sind einige Fragen aufgeführt, die sich Institutionen, die eine Reorganisation im Gastronomiebereich und eventuell ein Outsourcing planen, stellen sollten.

- Hat ein Know-how-Verlust im Küchenbereich direkten Einfluss auf die Konkurrenzfähigkeit Ihres Heimes?
- Wie gross und kompetent ist das aktuelle Wissen in der Gastronomie?
- Wird das vorhandene Wissen permanent weiterentwickelt?
- Sind sie bereit, für die Weiterentwicklung der Gastronomie die nötigen Gelder und Ressourcen zu investieren?
- Wissen Sie, was die Verpflegung eines Bewohners oder Pensionärs Sie effektiv pro Tag kostet?
- Wie transparent und klar ist das bestehende Schnittstellenmanagement?
- Lässt die derzeitige Produktionsmenge eine Optimierung zu?

**Zusammenarbeit und Partnerschaft als Erfolgsfaktoren**

Der wohl wichtigste Erfolgsfaktor in der Gastronomie ist die Kundenzufriedenheit. Dem Caterer kommt die anspruchsvolle Aufgabe zu, auf spezifische und individuelle Bedürfnisse eines Heimes einzugehen. Hierzu ist eine gute Zusammenarbeit mit allen am Essen beteiligten Personen unumgänglich (siehe auch Artikel «Gastronomie im Alters- und Pflegeheim – eine interdisziplinäre Aufgabe» Fachzeitschrift Heim Juli /August 1999). Ein Outsourcing fordert zudem, dass Schnittstellen offengelegt und aktiv bearbeitet werden. Kontrollbereiche müssen klar und eindeutig definiert und dokumentiert werden. Ein re-

gelmässiger Informationsaustausch zwischen den beteiligten Partnern ist dabei unabdingbar.

Vor Ort sind qualifizierte und kommunikative Mitarbeiter gefragt. Für das Catering-Unternehmen sind die Küchenmitarbeiter und Mitarbeiterinnen vor Ort die entscheidenden Erfolgsfaktoren, denn sie sind in erster Linie Ansprechpersonen für Gäste und den Kunden. Sie sind mitbeteiligt an der Entwicklung der betriebsspezifischen Gastronomiekonzepte und setzen diese um. Gleichzeitig haben die Küchenmitarbeiterinnen beim Caterer einen berufseigenen Ansprechpartner und eine Servicezentrale im Hintergrund, bei der Unterstützung eingefordert werden kann. Ein Catering-Unternehmen stellt tendenziell höhere Anforderungen an die einzustellenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Auswahlverfahren sind differenzierter, weil der Caterer aus Erfahrung weiß, welche Fähigkeiten in welchem Fall gefordert sind.

All dies geht hingegen nicht ohne den permanenten, interaktiven Austausch beider Vertragspartner. Die gegenseitige Bereitschaft zur permanenten Auseinandersetzung und das Bestreben, sowohl die heutigen wie auch die künftigen Probleme zu lösen und die Bewohner und Bewohnerinnen des Heimes in den Mittelpunkt sämtlicher Anstrengungen zu stellen, bilden die unabdingbare Grundlage für eine langfristige und für beide Seiten erfolgsversprechende Partnerschaft. ■

**WIE ÖSTROGENE VOR ALZHEIMER SCHÜTZEN**

**Die Behandlung mit Östrogen kann Frauen vor der Alzheimer-Krankheit schützen – dies lassen die Ergebnisse neuer wissenschaftlicher Studien vermuten.**

Frauen, die eine Hormonersatztherapie erhalten, bekommen seltener Alzheimer als Frauen ohne Hormonbehandlung. Weibliche Geschlechtshormone, vor allem Östrogene, scheinen also bis zu einem gewissen Grad vor Alzheimer zu schützen.

Ein multinationales Forschungsteam hat nun herausgefunden, wie Östradiol, eine Form von Östrogen, die Entwicklung von Alzheimer beeinflusst. Die Nervenzellen (Neuronen) im Gehirn produzieren bei Alzheimer vermehrt Beta-Amyloid, ein schädliches Eiweiss. Beta-Amyloid sammelt sich in den Hirnzellen an und zerstört diese mit der Zeit. Es gibt allerdings zwei Formen von Beta-Amyloid, eine «gute» und eine «schlechte». Nur das schlechte Amyloid schadet den Neuronen – das gute Amyloid ist löslich und ungefährlich.

Unter der Einwirkung von Östradiol produzieren die Nervenzellen vermehrt gutes und weniger schlechtes Amyloid. Dies konnte bei Ratten, Mäusen und Menschen nachgewiesen werden. Weibliche Geschlechtshormone können also das Alzheimer-Risiko mindern. Ob diese Erkenntnisse in eine therapeutische Empfehlung münden werden, ist vorerst noch offen.

(Quelle: *Nature Medicine* 1998; 4: 447–451)