

Masterarbeit

Optimierung der Wäschekosten am Beispiel des life medicine Resort Bad Gleichenberg

eingereicht von

Florian Pachinger, MA. BSc.

geboren am 11.11.1984

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science

(MSc.)

an der

Medizinischen Universität Graz

ausgeführt am

Institut für Gesundheits- und Pflegewissenschaft

unter der Anleitung von

ao.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Josef Haas

Ort, Datum

(Unterschrift)

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe, andere als die angegebenen Quellen nicht verwendet habe und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am _____

Unterschrift _____

Danksagung

Bedanken möchte ich mich an dieser Stelle in erster Linie bei meiner ganzen Familie. Jene Unterstützung, die ich auch bei der Ausarbeitung meiner zweiten Master Thesis erfahren habe, ist nicht als selbstverständlich zu nehmen. Zur Umsetzung der vorliegenden Arbeit möchte ich mich auch bei der Health Care Company GmbH bedanken, die mir für die Bearbeitung des Projektes einen sehr großen Handlungsspielraum gewährt hat und einen kreativen Denkprozess fortlaufend unterstützte. Frau Mag. (FH) Resch Claudia war für das örtliche Management als General Managerin wesentlich an der Szenarientwicklung beteiligt und ist mir äußerst hilfreich und mit ihrem sehr umfangreichen Fachwissen jederzeit beratend zur Seite gestanden. Ihr möchte ich hiermit auch meine Hochachtung und Respekt gegenüber ihrer Verantwortung und der strukturierten Umsetzung des zentralen Arbeitsauftrages zum Ausdruck bringen.

Nach einem unvorhergesehenen Betreuerwechsel, möchte ich vor allem Herrn ao.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn Haas Josef ganz herzlich danken, der sich bereiterklärte, meine Arbeit trotz fortgeschrittenen Stadiums fachkritisch zu begleiten. Für die Anregungen in der Planungsphase möchte ich auch Herrn Prof. Dr. Ammer Reinhard danken, der aufgrund eines unvorhersehbaren Ausscheidens die Betreuung nicht beenden konnte.

Als jahrelange Lektorin meiner geistigen Ergüsse, möchte ich Frau Natmessnig Hermine ein weiteres –und vielleicht nicht ein letztes– Mal danken und hiermit meine Dankbarkeit für Ihre Geduld und Kritik über die letzten 20 Jahre hinweg, unterstreichen.

Ich widme diese Arbeit meiner Großmutter, Frau Dr. Edith Pachinger, die leider im Laufe der Ausarbeitung der vorliegenden Arbeit verstarb. Ihre Inputs waren für meine Denkprozesse von außerordentlichem Wert und haben mich gelehrt, stets auf das Wesentliche im Leben zu besinnen um nach den Sternen greifen zu können.

-DANKE OMA-

Inhaltsverzeichnis

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG	I
DANKSAGUNG	II
INHALTSVERZEICHNIS	III
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	V
GLOSSAR	VI
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	X
TABELLENVERZEICHNIS	XI
ZUSAMMENFASSUNG	XII
ABSTRACT	XIII
1. EINLEITUNG	1
1.1 PROJEKTSUMMARY	1
1.2 PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSTELLUNG DER ARBEIT.....	2
1.3 BEDEUTUNG UND AUSWIRKUNG DER ARBEIT	3
2. BAD GLEICHENBERG IN DER STEIERMARK	5
2.1 GESCHICHTE BAD GLEICHBERGS.....	6
2.2 ENTWICKLUNG ZUM KURORT	7
2.3 KUR IN ÖSTERREICH	7
3. LIFE MEDICINE RESORT BAD GLEICHENBERG	10
3.1 ENTSTEHUNG	10
3.2 THERAPEUTISCHE ANWENDUNGEN IM KURHAUS	11
4. DAS PROJEKT	13
4.1 FORSCHUNGSMETHODE	13
4.1.1 <i>Literaturrecherche</i>	13
4.1.2 <i>IST-Analyse</i>	15
4.1.3 <i>Interviews</i>	16

5. ERGEBNISSE	18
5.1 ERGEBNISSE IST-ANALYSE	18
5.1.1 <i>Lieferhäufigkeiten, Lager und Frequenzen - Das Kurhaus</i>	19
5.1.2 <i>Lieferhäufigkeiten, Lager und Frequenzen – Villa Barbara</i>	20
5.2 ERGEBNISSE LITERATURRECHERCHE.....	21
5.2.1 <i>Projektmanagement</i>	22
5.2.1.1 <i>Der Projektstart</i>	23
5.2.1.2 <i>Projektkoordinationsprozess</i>	24
5.2.1.3 <i>Projektcontrolling</i>	24
5.2.1.4 <i>Projektdiskontinuität</i>	24
5.2.1.5 <i>Projektabschluss</i>	25
5.2.2 <i>Risk Management im Kurhaus</i>	25
5.2.2.1 <i>Risikoerkennung</i>	26
5.2.2.1.1 <i>Die SWOT-Analyse</i>	27
5.2.3 <i>Das Change Management</i>	29
5.3 ERGEBNISSE INTERVIEWS	30
5.4 ERGEBNISSE EXPERTENBEFRAGUNG	33
6. SZENARIEN	35
6.1 SZENARIO 1 – BETRIEBSEIGENE WÄSCHEREI.....	36
6.2 SZENARIO 2 – NEUER VERTRAGSPARTNER IN SLOWENIEN	42
6.3 SZENARIO 3 – VERTRAGSVERHANDLUNG MIT LAUFENDEM ANBIETER.....	46
7. DISKUSSION	49
8. HANDLUNGSEMPFEHLUNG	54
9. FAZIT	55
10. LITERATURVERZEICHNIS	56

Abkürzungsverzeichnis

AHB – Anschlussheilbehandlung

AHV – Anschlussheilverfahren

BKK – Betriebskrankenkasse

BVA – Versicherungsanstalt öffentlich Bediensteter

GKK – Gebietskrankenkasse

HCC – Health Care Company

KFA – Krankenfürsorgeanstalt der Bediensteten

LKUF – Lehrer- Kranken- und Unfallfürsorge

PVA – Pensionsversicherungsanstalt

SVA – Sozialversicherung für Selbständige

USP – Unique Selling Proposition

VAEB – Versicherungsanstalt der österreichischen Eisenbahnen und Bergbau

Glossar

Akupunktur

„Die Akupunktur als Teil der traditionellen chinesischen Medizin (TCM) ist eine klassische naturheilkundliche Reiztherapie, welche die Selbstregulationskräfte des Körpers in Gang setzt. Sie zeigt Wirkung auf das gesamte Vegetativum, die Immunabwehr und das Allgemeinbefinden“ (Bihlmaier, 2003, S. 2). Bei der Anwendung werden mit Hilfe kleiner Nadeln oberflächliche Stiche in die als Meridiane bezeichneten Akupunkturpunkte gesetzt, welche dann die beschriebene Wirkung erzielen können.

Elektrotherapie

Die auch als Elektromedizin bezeichnete therapeutische Anwendung von elektrischem Strom in der Medizin, sowie in der physikalischen Therapie (Wenk, 2004, S. 2).

Fango

Der Begriff Fango stammt aus dem Italienischen und bedeutet „heilkräftiger Schlamm“ und wird als therapeutische Maßnahme angewandt. Dabei werden die Mineralschlamme durch das Thermalwasser erhitzt und zu Heilzwecken verwendet (Hüter-Becker & Dölken, 2007, S. 163).

Fixkosten

„Fixkosten sind Kosten, die von der jeweils betrachteten Einflussgröße bzw. Entscheidung unabhängig sind, d.h. Kosten, die sich nicht mit der jeweils betrachteten Einflussgröße ändern“ (Gabler Wirtschaftslexikon, 2007, #Sub Fixkosten).

Grammatur

Als Grammatur wird die Faserdichte von Textilien bezeichnet. Je höher die Grammatur, desto höher die Qualität des Produkts (Gries & Klopp, 2007, S. 49).

Hsin Tao

Leichte, natürlich-harmonische Bewegungen von Händen, Armen, Kopf und Rumpf in Verbindung mit der Atmung soll ohne jegliche Anstrengung die Vitalisierung und Regenerierung der körperlichen, seelischen und geistigen Kräfte herbeiführen (Ratziel, 2004, S. 7ff).

Inhalationstherapien

Die Inhalationstherapie ist definiert als das Einbringen von zerstäubten Medikamenten über die Atemluft in die Atemwege. Das Gemisch von Flüssigkeitströpfchen wird bei feintröpfiger Verteilung von Aerosol, bei grobtröpfiger Verteilung als Nebel bezeichnet. Die wichtigsten Therapieziele sind Mukolyse und Entzündungshemmung (Gutenbrunner & Glaesener, 2007, S. 94).

ISO-Zertifizierung

Die internationale Organisation für Normung ist eine Vereinigung, dessen Aufgabe darin besteht, Zertifizierungen unterschiedlichster Geschäftsfelder nach eingehender Überprüfung zu vergeben. Eine Zertifizierung dieser Art kennzeichnet ein hohes Maß an Qualität in dem geprüften Tätigkeitsfeld.

Mangelwäsche

Mangelwäsche sind beispielsweise Laken, Bettwäsche, Kopfkissenbezüge, welche in der sogenannten Mangel geglättet, gebügelt und gleichzeitig getrocknet werden. Diesen Vorgang nennt man mangeln (Joos, 2002, S. 295f).

Narratives Interview

Bei dieser Form des Interviews handelt sich es um „offenes“ Gespräch, wobei die interviewte Person durch kleine Richtungsweiser frei über die gewünschte Thematik sprechen soll (Küsters, 2009, S. 2ff).

Nassbereich

Der Nassbereich ist jener Bereich im Kurhaus, in dem therapeutische Anwendungen unter Zuführung von Wasser oder Schlamm durchgeführt werden und wobei dies zu einer überdurchschnittlichen Luftfeuchtigkeit führt. Diese Bereiche sind durch spezielle Dichtungen zu versiegeln.

Outsourcing

Als Outsourcing kann in der Ökonomie unter anderem ein Konzept einerseits zur Effizienzsteigerung und andererseits zur Kostenreduktion verstanden werden. Dabei werden verschiedene vormals unternehmensinterne Aufgaben wie beispielsweise Küche, Wäscherei, IT etc. an spezialisierte Drittanbieter vergeben, um den Investitionsaufwand für Ressourcen und Personal gering zu halten (Brown & Wilson, 2005, S. 19ff). Klar definierte Verträge bestimmen den Gegenstand sowie die Dauer, der zu erbringenden Fremdleistung und somit das Outsourcing inhaltlich von herkömmlichen Partnerschaften unterscheidet.

Peloide

Der Begriff setzt sich zusammen aus dem griechischen Wort peloidaos „schlammartig“, pelos „Schlamm“ und eides „ähnlich“ und wird für die Anwendung zu Heilzwecken herangezogen (Hüter-Becker & Dölken, 2007, S. 163).

Sole-Photo-Therapie

Bei der Sole-Photo-Therapie wird der hohe Salzgehalt des Sekundärprodukts des gewonnen Thermalwassers -der Sole- zu therapeutischen Heilzwecken bei Hautproblemen genutzt (Mrowietz & Schmid-Ott, 2005, S. 33).

Unique Selling Proposition

Der Unique Selling Proposition (Differenzierungsmerkmal, Alleinstellungsmerkmal) ist ein Wettbewerbsvorteil, den das eigene Produkt gegenüber der Produkte der Konkurrenz aufweist“ (target-group-marketing.net KG, 2006, #Sub USP).

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Symbolischer Optimierungskreislauf im österreichischen Gesundheitswesen	4
Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung Bad Gleichenberg	5
Abbildung 3: Kartenansicht Bad Gleichenberg	6
Abbildung 4: Modell life medicine Resort Bad Gleichenberg	11
Abbildung 5: Villa Barbara	11
Abbildung 6: Forschungsverlauf	18
Abbildung 7: Lagerraum	20
Abbildung 8: Prozess der Veränderung	21
Abbildung 9: Projektmanagement-Prozess	23
Abbildung 10: Risk management-Prozess	26
Abbildung 11: SWOT-Analyse	27
Abbildung 12: Kostenverteilung Selbstwäsche	40
Abbildung 13: Selbstwäsche im Vergleich zur Inhouse-Wäscherei	40
Abbildung 14: SWOT-Analyse Szenario 1 – Betriebseigene Wäsche	41
Abbildung 15: Roma-TEX im Vergleich zu brolli	45
Abbildung 16: SWOT-Analyse Szenario 2	45
Abbildung 17: Angebot brolli im Vergleich	48
Abbildung 18: SWOT-Analyse Szenario 3	48
Abbildung 19: Grafische Darstellung der Szenarien 1-3	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Therapieanwendungen im life medicine Resort	12
Tabelle 2: Suchprotokoll	14
Tabelle 3: Verwendete Datenbanken zur Literaturrecherche.....	15
Tabelle 4: Interviewpartner	16
Tabelle 5: Vertragsdetails Brolli GesmbH	19
Tabelle 6: Inventarliste life medicine Resort Bad Gleichenberg.....	35
Tabelle 7: Kostenstellen Bad Gleichenberg 2010	36
Tabelle 8: Mittelwert Mai, Juni hochgerechnet auf ein Jahr	37
Tabelle 9: Selbstwäsche pro Jahr.....	38
Tabelle 10: Kapitalkosten Eigenwäsche	39
Tabelle 11: Umbaukosten Wäscherei.....	39
Tabelle 12: Preisliste Roma-Tex.....	43
Tabelle 13: Gegenüberstellung Roma-TEX und Brolli	44

Zusammenfassung

Österreich ist ein Land, das aufgrund der einzigartigen Dichte an Thermalquellen seinesgleichen sucht. Sich naturgegebene Ressource als Heilstätten zu Nutzen zu machen und für das Wohl der Menschen einzusetzen, geht schon auf die Ureinwohner Nordamerikas zurück und liegt über 10 000 Jahre zurück. Aus der ursprünglich konservativen Nutzung hat sich bis in das 21. Jahrhundert ein florierender Markt entwickelt, an dessen Teilnahme es ein hohes Maß an Know-how bedarf. Um auf dem unter dem Sammelbegriff „Wellnesssektor“ zusammengefassten Markt bestehen zu können, heißt es, ständig an sich selbst zu arbeiten und das Angebot der Nachfrage anzupassen. Dafür müssen nicht selten Gelder investiert werden, die gerade in der heutigen Zeit einerseits schwer zu lukrieren und andererseits sinngemäß eingesetzt werden müssen. Als mögliche Beschaffungsalternative beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der Optimierung der Wäschekosten, am Beispiel des life medicine Resort Bad Gleichenberg. Durch eine Senkung der laufenden Wäschekosten, kann ein monetärer Vorteil erwirkt werden, der in weiterer Hinsicht zur Angebotserweiterung genützt werden könnte.

Abstract

Austria is a country with a high frequency of thermal springs. The idea of benefitting from them and using them for people's well-being is older than 10 000 years and goes back to the north American natives. In the 21st century a flowerishing market developed from the original conservative use of thermal springs to an economical success. To accomplish that a high level of know-how is necessary. To stay in business demands have to be assimilated and the range must be extended. Therefore you have to make money and invest to stay on the market. Nowadays the economic situation does not make it very easy to get money to invest and therefore the idea of optimizing costs is more current than ever before. This work deals with the possibility of reducing laundry costs in the life medicine Resort Bad Gleichenberg. Therefore more alternative actions are generated and evaluated to measure their suitability for daily use.

1. Einleitung

Die steigenden Kosten im Gesundheitswesen veranlassen die im Rahmen der gegenwärtigen öffentlichen Diskussion hinsichtlich der medizinischen Versorgung immer häufiger vorkommenden Schlagwörter wie „Unfinanzierbarkeit, Gefährdung der Patientenversorgung, drohender Finanzkollaps“ in den Vordergrund zu rücken (Frosch, Hartinger, & Renner, 2001, S. 7). Klar ist, dass sich dieser zu beobachtende Trend keinesfalls ausschließlich auf die öffentlichen Krankenhäuser beschränkt, sondern sich weit bis in den Bereich privater Einrichtungen zur Gesundheitserhaltung und -Wiederherstellung zieht. Ursachen dafür sind nach Frosch, Hartinger und Renner (2001, S. 9) begrenzte Finanzmittel der öffentlichen Hand sowie die steigenden Gesundheitsausgaben. Diese Entwicklungen führen letzten Endes dazu, dass Entscheidungsträger heute unter einem erhöhten Handlungsdruck stehen. Diesem kann nur mit der ständigen Hinterfragung der laufenden Kosten standgehalten werden, um somit ein langfristiges Überleben des Unternehmens zu sichern. Bei den Wäschekosten, denen in dieser Arbeit volle Aufmerksamkeit geschenkt werden soll, handelt es sich beispielsweise um nur einen Teilbereich der laufenden Kosten eines Kur- und Thermalbetriebes. Diese werden nur zu oft als Fixkosten und für einen laufenden Kur- und Thermenbetrieb als unveränderbar abgetan, was nachfolgend widerlegt werden soll.

1.1 Projektsummary

Das für die Erstellung der vorliegenden Arbeit absolvierte Dienstverhältnis bei dem Beratungsunternehmen Health Care Company in Wien, erstreckte sich über die Dauer vom 01. Juli 2010 bis zum 31. September 2010. Der eigentliche Einsatzort war jedoch das life medicine Resort Bad Gleichenberg, im Bezirk Feldbach in der Steiermark. Dem Einsatzort lag der Projektauftrag der Kostenoptimierung im Bereich der Wäscheaufbereitung zu Grunde. Im dem sehr breit formulierten Projektziel der Kostensenkung, blieb reichlich Handlungsspielraum welcher mit Hilfe mehrerer Projektstufen fortlaufend evaluiert wurde. Die dabei entstandenen Handlungsvorschläge ergaben auf Basis einer empirischen Untersuchung, drei voneinander unabhängige Szenarien, die eine Kostenreduktion von bis zu 60 894 €, was einer Reduzierung von 31% entspricht, hervorbrachte.

1.2 Problemstellung und Zielstellung der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es, die laufenden Kosten im Bereich der Wäsche im life medicine Resort Bad Gleichenberg zu hinterfragen, um darauf aufbauend Optimierungsszenarien zu entwickeln. Dem vorausgehend ist eine flächendeckende Prozessanalyse durchzuführen um ein Verständnis für Lieferung, Lagerung und Verbrauchsfrequenzen zu erhalten. Vorab wurde die der Arbeit zugrundeliegende Hypothese als zu überprüfendes Element und Antriebsfeder für eine erfolgreiche Untersuchung grob definiert. Dabei stand die Reduzierbarkeit der Kosten im Bereich Wäsche im Fokus. Bevor jedoch Kosten reduziert werden können, muss ein klares Bild über die IST-Situation gewonnen werden um mögliche Fehlerquellen zu entdecken, und infolgedessen erfolgreich beheben zu können. Unter diesen Voraussetzungen kann der Versuch einer erfolgreichen Beantwortung der Forschungsfragen gestartet werden, welche vorab wie folgt festgelegt wurden:

Was sind die zu berücksichtigenden Faktoren der Wäschekosten im Kurhaus Bad Gleichenberg und woraus bestehen sie?

Gibt es alternative Szenarien zu den bestehenden Prozessen im Bereich Wäsche und wie könnten diese aussehen?

Können die laufenden Kosten im Bereich Wäsche reduziert werden?

Beim Inhalt dieser Arbeit handelt es sich wie in Punkt 1.1 bereits erwähnt um die schriftliche Ausführung des im Zuge eines Praktikums bei der Health Care Company - HCC durchgeführten Projekt zur Kostenoptimierung im life medicine Resort Bad Gleichenberg.

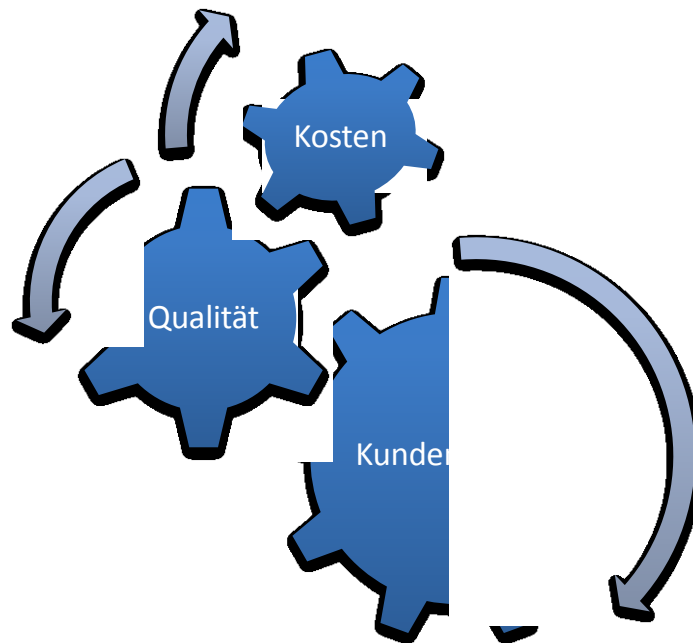
1.3 Bedeutung und Auswirkung der Arbeit

Die grundlegende Frage, auf die im Laufe dieser Arbeit aufgebaut werden soll, ist; wie ein Unternehmen aktiv zur Wertsteigerung beitragen kann. Elben & Handschuh (2004, S. 14) beantworten diese Frage mit „profitablen Wachstum“. Dafür verfolgen sie folgende Formel:

$$\text{Kundennutzen} > \text{Preis} > \text{Kosten}$$

Zusammengefasst bedeutet dies, dass der Kundennutzen an einer Leistung größer sein muss, als die Endverbraucherinnen und Endverbraucher dafür bezahlt haben. Ist dieser Sachverhalt gewährleistet, so wird die Leistung nachgefragt. Unterschreiten die Kosten der Leistung noch den dafür bezahlten Preis, erwirtschaftet das Unternehmen folglich einen Gewinn. Gewinn führt zu Wachstum und letzten Endes einer gesteigerten Nachfrage (Elben & Handschuh, 2004, S. 14f). Dieses sehr interessante Modell kann jedoch nicht unverändert in den Gesundheitssektor übertragen werden. Aufgrund der in Österreich geltenden Gesetzeslage und des laufenden Sozialversicherungsschutzes werden sämtliche gesundheitserhaltenden Leistungen nicht direkt von den Patientinnen und Patientinnen im Austausch von Zahlungsmittel abgegolten. Im Laufe der Arbeit soll also das Element „Preis“, wie es in der vorausgegangenen Formel beschrieben wurde, sukzessive mit dem zufriedenheitsbestimmenden Element „Qualität“ ausgetauscht werden. Dies kann in Bezug auf das österreichische Gesundheitswesen als variables Element betrachtet werden, dessen Optimierung zur Wertsteigerung in Form des Kundennutzens führen kann.

Abbildung 1: Symbolischer Optimierungskreislauf im österreichischen Gesundheitswesen



Quelle: (Eigene Darstellung)

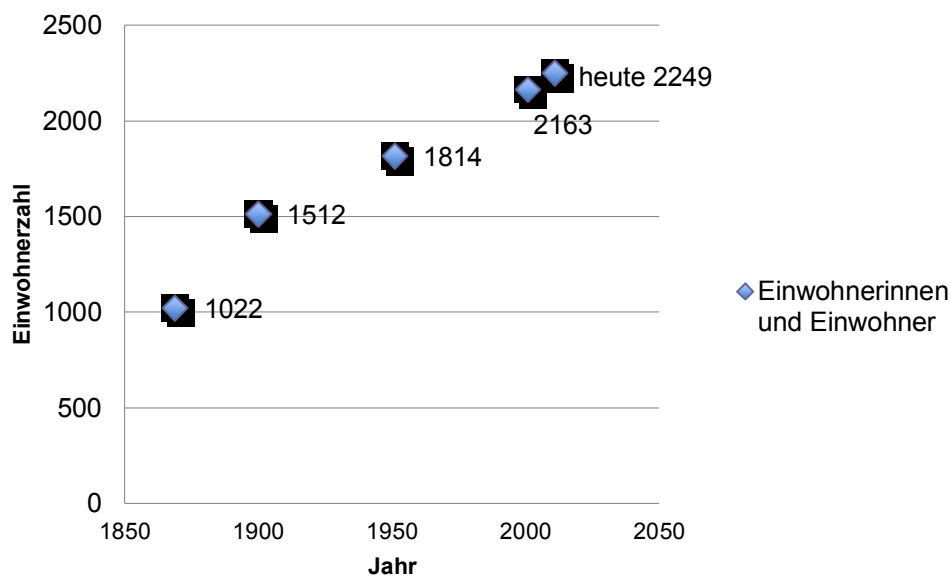
Die folgende Arbeit soll zeigen, dass Kostenoptimierung keinesfalls gleichzeitig mit einem Qualitätsverlust einher gehen muss. Im Zeitalter begrenzter Ressourcen bedarf es einer genauen Betrachtung unternehmensdefinierender Prozesse, welche hier symbolisch in Form von Zahnrädern eines funktionierenden Motors dargestellt wurden. An jedem Zahnrad kann beliebig hinzugefügt, wie auch reduziert werden. Höchste Prämisse bei der Kostenoptimierung ist jedoch keines dieser Rädchen dermaßen zu schwächen, dass es nicht mehr im Stande ist, den Motor eines erfolgreichen Unternehmens in Gang zu halten. Dies soll am Beispiel der Wäschekosten im life medicine Resort Bad Gleichenberg gezeigt werden und mittels einer alternativen Szenarienplanung untermauert werden.

2. Bad Gleichenberg in der Steiermark

Das life medicine Resort liegt in Zentrumsnähe des Kurorts Bad Gleichenberg im Bezirk Feldbach. Mit 2 249 Einwohnern ist der Ort im südöstlichen Hügelland - dem sogenannten Riedel - der Steiermark eingebettet. Folgende Abbildung soll kurz die Bevölkerungsentwicklung der Gemeinde darstellen.

Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung Bad Gleichenberg

Bevölkerungsentwicklung 1869 - 2011

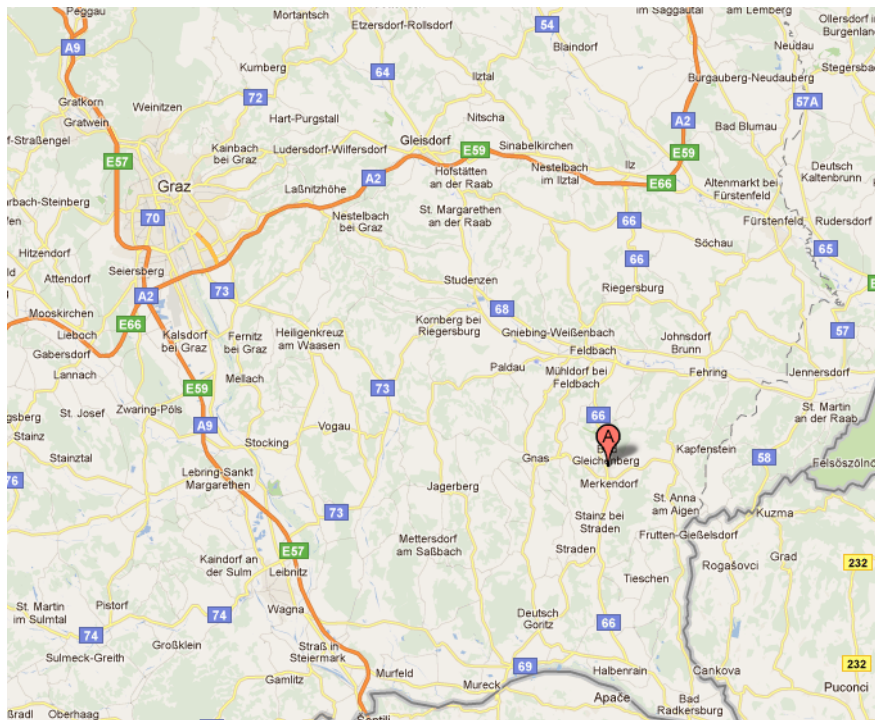


Quelle:

(Statistik Austria - Die Informationsmanager, 2011)

Wie aus der Abbildung zu erkennen ist, erfuhr die Gemeinde einen konstanten Zuwachs. Dieser ist auf die fremdenverkehrsforndernden Ressourcen wie die Thermalquellen, sowie den für den Weinbau und Kürbis günstigen Boden zurückzuführen (Hitz & Wohlschlägl, 2009, S. 251). Bei einer Höhe von 317 Metern über dem Meeresspiegel erstreckt sich Bad Gleichenberg auf einer Fläche von 13,7km².

Abbildung 3: Kartenansicht Bad Gleichenberg



Quelle: (Google Maps, 2011)

2.1 Geschichte Bad Gleichenbergs

Es gibt Funde, die auf erste Ansiedlung von Menschen in der Jungsteinzeit (Neolithikum – 11 500 bis 9 500 v. Chr.) in dieser Region hinweisen. Das erste Dorf wurde, nach den heute vorliegenden Funden zu urteilen, vor 5 000 Jahren angesiedelt und bildet somit das älteste entdeckte Dorf in der Steiermark. Die lokal vermehrt vorhandenen Heilquellen, welche die Grundsubstanz der therapeutischen Indikation dieserorts darstellen, werden bis heute in sämtlichen therapeutischen Anwendungen integriert. Auch die Römer wussten schon über den positiven Effekt der Heilquellen Bescheid und machten sich diesen auch zu Nutzen. Hinweise dafür lieferten Funde römischer Münzen im Römerbrunnen, nahe dem Ortskern, welche aus dem ersten bis dritten Jahrhundert nach Christus ihren Weg dorthin fanden (Bad Gleichenberg Tourismus, 2008).

2.2 Entwicklung zum Kurort

Erstmals wurde von medizinischer Seite aus 1833 von dem Grazer Arzt Dr. Werle´ auf die Heilwirkung der Thermalquellen hingewiesen (Langer, 1893, S. 318). Danach war es Graf von Wickenburg, der nach wiederholten Aufenthalten und seiner Wertschätzung gegenüber der Landschaftsdarstellung, den Ort offiziell als Kurort ausrief und für die Allgemeinheit zugänglich machte. Grundsteinlegung für das „Curbad Gleichenbergs“ war 1834. 1841 folgte der Bau der Kirche und des Franziskanerklosters Bad Gleichenberg. Unter der Regierung von Kaiser Franz Joseph I (1830 – †1916) dessen Amtszeit von 1848 - 1916 andauerte, fand der Ort seine volle Entfaltung als Kurort. Dem zu diesem Zeitpunkt noch als Dorf Gleichenberg geläufige Ort, wurde am 22. Juni 1926 das Beiwort „Bad“ hinzugefügt (Haan, 1999, S. 31ff). Die heutigen gesetzlichen Bestimmungen zur Ortsbezeichnung „Bad“ sind im landesbezogenen Heilvorkommen- und Kurortegesetz festgelegt. Die Bezeichnung „Bad“ im Ortsnamen bedarf einer genauen gesetzlichen Vorgabe und sind für das Land Steiermark in den § 1 – 30 des steiermärkisches Heilvorkommen- und Kurortegesetz aus dem Jahr 1962 festgehalten (§ 1-30. HeiKuG). Als therapeutische Spezialisierungen stehen aufgrund der vielseitigen Nutzungsmöglichkeiten der Heilquellen im Bereich der Behandlung von Luft- und Atemwegserkrankungen, Erkrankungen des Bewegungsapparates, Herz-Kreislaufkrankungen, sowie der Haut im Mittelpunkt. Heiltherapeutische Anwendungen zur Behandlung der aufgezählten Erkrankungen finden in dem 2008 eröffneten life medicine Resort Bad Gleichenberg, worauf im Laufe dieser Arbeit das Hauptaugenmerk liegt, u.a. statt.

2.3 Kur in Österreich

Eine allgemein gültige Definition der in Österreich geltenden Kur konnte im Laufe der Literaturrecherche nicht erhoben werden. In Deutschland wird der Begriffsinhalt der Kur wie folgt beschrieben: „Der Begriff Kur beschreibt eine Behandlung, die als Vorsorge zur Stärkung der Gesundheit dient. Gleichzeitig ist die Kur auch ein Mittel der medizinischen Rehabilitation nach einem Krankenhausaufenthalt. Unter diesem Gesichtspunkt wird auch die Anschlussheilbehandlung vom Begriff der Kur erfasst. Hierbei steht vor allem die Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit im

Mittelpunkt“ (Heilkuren Ges.m.b.H, 2009, #Sub Definition Kur). In Österreich wird zwischen Kur und dem Anschlussheilverfahren/Rehabilitation unterschieden. „Die Rehabilitation steht in ursächlichem Zusammenhang mit der akutmedizinischen Versorgung. Die Rehabilitation umfasst medizinische, berufliche und soziale Maßnahmen. Die Abgrenzung der Rehabilitation zu den angrenzenden Bereichen der Kurativmedizin und zu gesundheitserhaltenden Maßnahmen ist nicht eindeutig, da der somatische, organgebundene Teil im holistischen Ansatz erhalten bleibt und ebenfalls behandelt werden muss. Daher ist Rehabilitation immer an eine endverantwortlichen Ärztin oder einen eigenverantwortlichen Arzt gebunden und kann nicht von Physio- oder Ergotherapeutinnen / Physio- oder Ergotherapeuten selbstständig durchgeführt werden“ (Gesundheit Österreich, 2010, #Sub Grundsätze der Rehabilitation). Eine Kur hingegen wird in Kurorten und Kurhäusern angetreten, welche strengen gesetzlichen Auflagen unterliegen. So beschreibt das Heilvorkommen- und Kurortegesetz in § 1 Abs. 6 „Unter Kurorten im Sinne dieses Gesetzes werden Gebiete verstanden, in denen behördlich anerkannte Heilvorkommen ortsgebunden genutzt werden und in denen die hierfür erforderlichen Einrichtungen vorhanden sind“ (§ 1. HeiKuG Abs. 6). „Unter Kuranstalten im Sinne dieses Gesetzes werden Einrichtungen verstanden, die der stationären oder ambulanten Anwendung medizinischer Behandlungsarten dienen, die sich aus dem ortsgebundenen Heilvorkommen oder dessen Produkten ergeben,“ (§ 1. HeiKuG Abs. 6).

Der österreichischen Staatsbürgerin und dem österreichischen Staatsbürger stehen abhängig vom Sozialversicherungspartner der durch den Arbeitgeber bestimmt wird, in der Regel zwei Kuraufenthalte in fünf Jahren zu. Bei gegebener medizinischer Indikation können jedoch auch weitere Kuraufenthalte genehmigt werden. Diese werden dann entweder in Vertragshäusern der jeweiligen Versicherung oder in Häusern der Versicherung selbst angetreten. Im Zentrum dieser Arbeit wird auf das life medicine Resort Bad Gleichenberg eingegangen dessen Hauptzuweiser nachfolgend genannt werden:

- PVA (Pensionsversicherungsanstalt)
- VA öffentlich Bediensteter
- SVA der gewerblichen Wirtschaft (Hotel Gleichenbergerhof, Hotel Stenitzer)
- VA der österreichischen Eisenbahnen und Bergbau (Kurheim Triestina)
- BKK Böhler Kapfenberg
- BKK VOEST-Alpine Schienen GesmbH, Donawitz
- BKK VOEST-Alpine Maschinenbau GesmbH, Zeltweg
- KFA Wien
- KFA Salzburg
- LKUF
- GKK für Niederösterreich, Oberösterreich, Burgenland, Steiermark, Vorarlberg, Salzburg und Kärnten
- BKK Austria Tabakwerke AG
- BKK Wiener Verkehrsbetriebe
- BKK Neusiedler AG

3. Life medicine Resort Bad Gleichenberg

Das life medicine Resort liegt westlich des Ortskerns Bad Gleichenbergs direkt am Kurpark gelegen. Es wurde 2008 im Zuge einer Generalsanierung komplett neu gestaltet.

3.1 Entstehung

Das im Zeitraum von 2005 – 2008 umgebaute Gebäude entsprach einem Investitionsvolumen von 60,8 Millionen Euro. Dieses wurde von der HCC Health Care Company GmbH sowie der HGI Beteiligungs AG bereitgestellt (HCC Health Care Company GmbH, 2001, #Sub Therapie und Kur). Das für den Umbau engagierte Architektenbüro war die norwegische Architektenvereinigung Jensen & Skodvin, welche typische skandinavische Elemente in das Projekt einfließen ließen (Jensen & Skodvin, 2004, #Sub Projects). Das vier Sterne Resort führt seit der vollen Inbetriebnahme 2009 rund 400 000 Behandlungen pro Jahr durch, welche von ca. 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor Ort betreut werden. Die gesamte Einrichtung besteht aus dem unten dargestellten Neubau inkl. Hotel und Therapiebetrieb, sowie der aufgrund ganz spezieller Anforderungen von Hautpatientinnen und Patienten ausgelagerten Villa Barbara. Bei 114 Zimmer fasst das Resort 210 Betten, die Villa Barbara hingegen mit 48 Zimmer nur 55 Betten, was zu einer Gesamtbettenanzahl von 265 Betten führt. Aufgrund der Dichte an Vertragspartnern, die unter Punkt 2.3 aufgelistet wurden, erfreut sich das life medicine Resort Bad Gleichenberg einer durchschnittlichen Auslastung von 95% die wiederum fast ausschließlich über die genannten Zuweiser zur Kur verwiesen werden. Das entspricht 91 637 Übernachtungen pro Jahr. Nur ein Bruchteil dieser 95% sind sogenannte Selbstzahlerinnen bzw. Selbstzahler, welche im Zuge ihres Aufenthaltes die örtlichen Therapie- und Wellnessangebote inklusive Übernachtung unter voller privater Kostentragung in Anspruch nehmen. 2006 wurden rund 190 000 Therapien im Haus durchgeführt, wovon ein Großteil aber als ambulante Leistungen abgegolten wurde. Das heißt, dass die Patientin oder der Patient ausschließlich für die Dauer der Einzeltherapie das Kurhaus besuchten und keine Übernachtung stattfand. Zum Zeitpunkt dieser Erhebung war der Zubau des life medicine Resort

jedoch noch nicht adaptiert, deshalb scheint die Anzahl der oben genannten Therapien somit deutlich unter der heutigen Therapieanzahl pro Jahr zu liegen.

Abbildung 4: Modell life medicine Resort Bad Gleichenberg



Quelle: (Jensen & Skodvin, 2004, #Sub Projects)

Abbildung 5: Villa Barbara



Quelle: (life medicine Resort GmbH, 2008), #Sub Unterkünfte)

3.2 Therapeutische Anwendungen im Kurhaus

Zu den zentralen therapeutischen Anwendungen zählen unter den stationären, auch für Gäste aus der näheren Umgebung, folgende ambulante Leistungen:

Tabelle 1: Therapieanwendungen im life medicine Resort

THERAPIEANWENDUNGEN

Sämtliche kurärztliche Leistungen

Ernährungsdiagnostik

Heilgymnastik

Hsin Tao

Atemgymnastik

Schulung des gesamten Bewegungsapparates

Massagen

Inhalationsanwendungen

Sole-Photo-Therapie

Bäder

Peliode

Elektrotherapien

Krytotherapien

Fitness

Akupunktur

Quelle: (life medicine Resort GmbH, 2008, #Sub Einzeltherapien)

Stationäre Gäste sind schwerpunktmäßig aus den Bundesländern Wien, Steiermark, Oberösterreich, Niederösterreich Kärnten sowie Salzburg. Das Einzugsgebiet der ambulanten Leistungen ist mit 40 km auf den näheren Umkreis beschränkt.

4. Das Projekt

Während eines zweimonatigen Praktikums bei der Health Care Company GesmbH wurde ich in dem life medicine Resort Bad Gleichenberg eingesetzt. Ich wurde mit dem Projekt der Wäschekostenoptimierung für das gesamte Resort beauftragt und erhielt somit die komplette Projektleitung, welche sich weit über die Praktikumsdauer hinaus zog. Da noch keine praktischen Vorkenntnisse im Bereich der Kostenoptimierung vorgewiesen werden konnten, musste ein Konzept erstellt werden, welches die nachstehenden Forschungsmethoden zur Befriedigung des Arbeitsauftrages beinhaltet.

4.1 Forschungsmethode

In diesem Unterpunkt soll die methodische Herangehensweise beschrieben werden, die für die Beantwortung der Forschungsfrage gewählt wurde. Diesbezüglich wurden folgende Ansätze zur Datengewinnung durchgeführt:

- Literaturrecherche
- IST-Analyse
- Interviews
- Expertenbefragung

4.1.1 Literaturrecherche

Die Onlinerecherche konzentrierte sich in erster Linie auf medizinische, wirtschaftliche sowie technische Datenbanken. Die darin hinterlegten Studien wurden überblicksmäßig und themenbezogen gesichtet und mit Hilfe einer Qualitätsmatrix nach ihrer Relevanz sortiert. Die gängigsten Suchwörter sind dem folgenden Suchprotokoll zu entnehmen:

Tabelle 2: Suchprotokoll

Suchbegriff	Priorität	Ergebnisse
Wäschekosten	hoch	wenig
Kostenoptimierung	hoch	viele
Personalkosten	hoch	viele
Kur	niedrig	wenig
Fixkosten	mittel	viele
Variable Kosten	mittel	viele

Quelle: (Eigene Darstellung)

Der Priorisierungsgrad wurde nach subjektiven Empfinden klassifiziert. Die Ergebnisse hingegen können unterteilt werden in:

Klasse	Anzahl
Viele	> 100
Mittel	50 - 99
Wenige	< 49

Tabelle 3: Verwendete Datenbanken zur Literaturrecherche

Medizinische Datenbanken
CINAHL
ISI Web of Knowledge: Datenbankportal
Journal Citation Reports: Impact Factor
OvidSP: ACP Journal Club, EMBASE, Medline, Pascal Biomed, Cochrane Library
PubMed
Web of Science: Citation Indices
Elsevier

Technische Datenbanken
IEEE – Advancing Technology for Humanity
Elsevier

Wirtschaftliche Datenbanken
Wiley - VCH
Wiley Online Library
Elsevier

Quelle: (Eigene Darstellung)

Weiters wurde auch via Handsuche die Bibliotheken der Medizinischen Universität Graz, Karl-Franzens-Universität Graz, der IMC Fachhochschule Krems sowie der Technischen Universität Graz durchsucht.

4.1.2 IST-Analyse

Die Ist-Analyse im Kurhaus sowie im Hotel diente rein der Informationsbeschaffung. Die im Haus gelebten Prozesse sollten als stiller Beobachter wertfrei dokumentiert werden, um in der anschließenden Auswertung auf eine fundierte Sammlung an Informationen zurückgreifen zu können. Im Zeitraum von einer Woche wurden sämtliche Kostenstellen besichtigt und in einem Strukturplan festgehalten. Ein Hauptaugenmerk wurde dabei auf die Auflagehäufigkeit der Wäsche in den

einzelnen Therapieeinheiten, den Nassbereich, den Hotelbetrieb sowie den Lagerräumen und Lieferfrequenzen gelegt.

Weiters wurde ein Termin mit der Geschäftsführung des laufenden Vertragspartners Textilservice Brolli GesmbH vereinbart. Im Zuge dieses Termins wurde eine Hausführung wahrgenommen, welche das gesamte Durchlaufverfahren der Wäsche sowie Lagerung und Bestellung neuer Textilien beinhaltete. Dabei entstand ein Eindruck wie die maschinelle sowie nach wie vor manuell unterstützten Prozesse zur Bewältigung von 70 000 kg Wäsche und 30 000 Bekleidungsstücke täglich von statten geht. Als Marktführer im Raum Steiermark befriedigt die Brolli GesmbH, die seit 1986 als Partner in der RENTEX® Gruppe auftritt, bereits rund 2 000 Kunden (Brolli Ges.m.b.H, 2011).

4.1.3 Interviews

Die im Zuge der Recherchen durchgeführten Interviews waren ein ganz wesentliches Element zur Informationsbeschaffung. Sie dienten der Betrachtung von Vor- und Nachteilen im Bereich der Wäsche seitens der Mitarbeiter sowie der Geschäftsführung des life medicine Resort Bad Gleichenbergs. Interviewpartner waren:

Tabelle 4: Interviewpartner

Interviewpartner
General Manager life medicine Resort Bad Gleichenberg
Hausdame
Mitarbeiter & Mitarbeiterinnen Therapiezentrum
Mitarbeiter & Mitarbeiterinnen Hotel
Hoteldirektor

Quelle: (Eigene Darstellung)

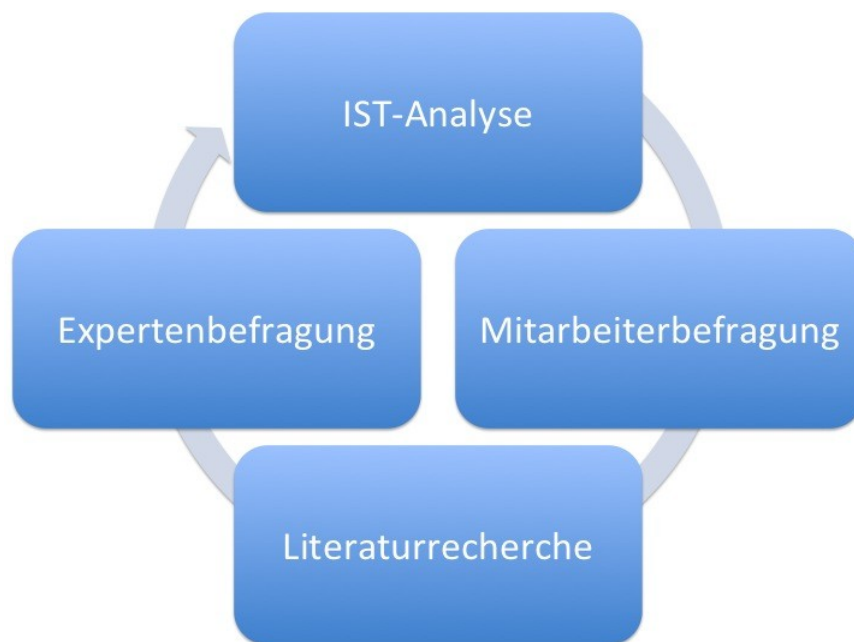
Es wurde nach vorausgegangener IST-Analyse unter dem Ansatz einer qualitativen Methode das narrative Interview gewählt. Die Wahl dieser Interviewform wurde auf der Grundlage des erhofften Outcomes gewählt, welches eine inhaltliche Problem- und Ablaufschilderung der Mitarbeiter in Bezug auf das Thema Wäsche war. Bei

dieser Form des Interviews handelt sich es um „offeneres“ Gespräch, wobei die interviewte Person durch kleine Richtungsweiser frei über die gewünschte Thematik sprechen soll (Küsters, 2009, S. 2ff).

5. Ergebnisse

Der Ergebnisteil der Arbeit soll die für die Entscheidungsgrundlage herangezogenen und vorab gesammelten Informationen aufzeigen. Dabei wurden die unter dem Unterpunkt 4.1 „Forschungsmethoden“ erwähnten Teilschritte in aufgeführter Reihenfolge eingehalten.

Abbildung 6: Forschungsverlauf



Quelle: (Eigene Darstellung)

5.1 Ergebnisse IST-Analyse

Der zu Beginn der IST-Analyse wichtigste Punkt war, die Aufklärung des praktizierten Waschvorgangs. Dabei stellte sich heraus, dass seitens der Geschäftsführung und mit der Inbetriebnahme des Neubaus auf ein komplettes Outsourcing der Wäscheaufbereitung gesetzt wurde. Die daraus resultierende Vertragsüberprüfung zeigte, dass das life medicine Resort Bad Gleichenberg sich in einem laufenden Dienstleistungsverhältnis mit der Firma Brolli GesmbH zur Waschung der gesamten Wäsche, ausgeschlossen der Mitarbeiterbekleidung befindet. Weiters zeigte sich, dass zwei voneinander unabhängige Verträge für die Therme, sowie für die Villa Barbara inkl. des Hotelbetriebes des Kurhauses abgeschlossen wurden. Diese wiesen jeweils ein unterschiedliches Unterzeichnungsdatum, und aufgrund der

Mindestlaufzeit von fünf Jahren ein unterschiedliches Auslaufdatum auf. In der folgenden Tabelle wird dies noch einmal kurz zusammengefasst:

Tabelle 5: Vertragsdetails Brolli GesmbH

	Vertragsabschluss	Frühestmögliches Vertragsende
Die Therme	13.02.2008	13.02.2013
Villa Barbara + Hotel Kurhaus	01.02.2005	01.02.2010

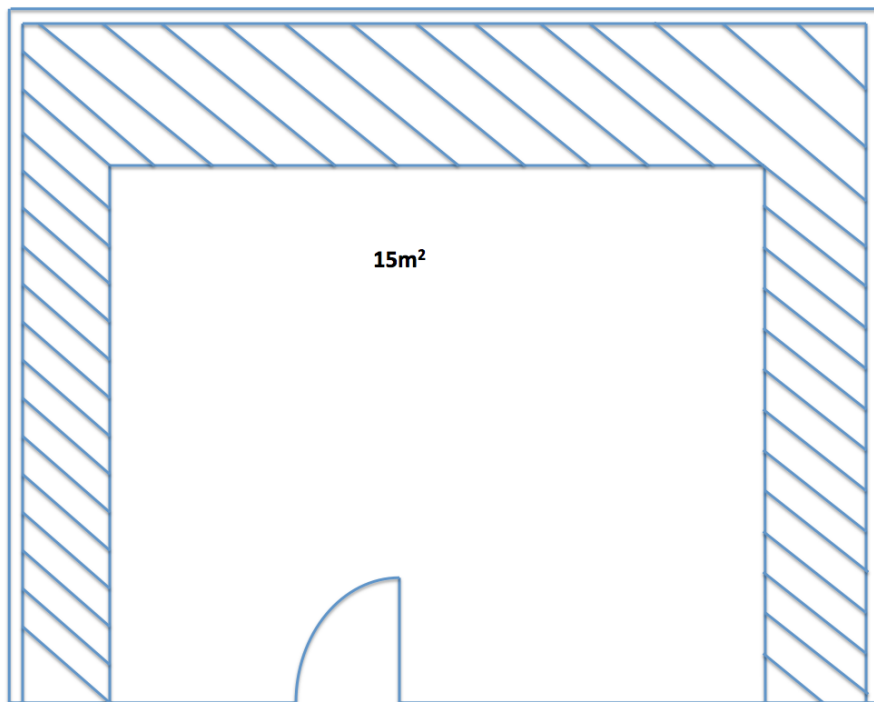
Quelle: (Eigene Darstellung)

Im nächsten logischen Schritt war es notwendig sämtliche Verläufe der Wäsche in den zwei Häusern kennenzulernen und auf ihre Sinnhaftigkeit zu überprüfen.

5.1.1 Lieferhäufigkeiten, Lager und Frequenzen - Das Kurhaus

Mit zwei Lieferungen der Auftragsfirma pro Woche wurde aufgrund, der nicht unerschöpflichen Lagerkapazität im Haus versucht, die sogenannte Umschlagshäufigkeit der Wäsche möglichst hoch zu halten und die Lagermöglichkeiten nicht zu überlasten. Eine hohe Umwälzungsrate fördert jedoch den Verschleiß der Wäsche enorm, mehr dazu unter Punkt 7. Im Kurhotel befinden sich auf drei Stockwerke verteilt jeweils ein Lager, welches direkt von den Lieferantinnen und Lieferanten befüllt wird. Um eine räumliche Vorstellung der Lagersituation zu bekommen dient die folgende Abbildung.

Abbildung 7: Lagerraum



Quelle: (Eigene Darstellung)

Ein weiteres Lager befindet sich im Bade- sowie Therapiebereich des Kurhotels, da es hier zu den höchsten Wäschefrequenzen im gesamten Haus kommt. Sie entsprechen jenen des Kurhotels, welches in der vorangegangenen Abbildung dargestellt wurde.

Die Wäscheausgabe im Badebereich wurde von der ursprünglich freien Entnahme bei den dafür vorgesehenen Bereichen aufgrund der hohen Verbrauchszahlen abgeändert. Es erwies sich als effektiver, die für den Badebereich benötigten Handtücher und Bademäntel an der dafür vorgesehenen Rezeption zu vergeben. Im Therapiebereich werden die für die unterschiedlichen Anwendungen individuell benötigten Handtücher etc. verwendet.

5.1.2 Lieferhäufigkeiten, Lager und Frequenzen – Villa Barbara

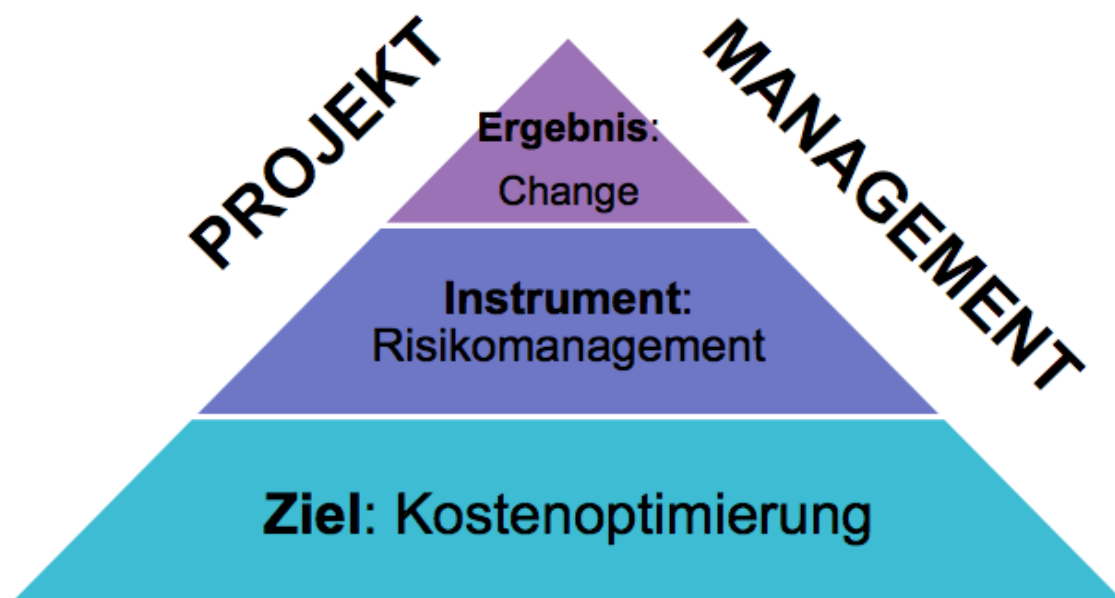
Wie bereits erwähnt werden in der Villa Barbara ausschließlich Kurgäste mit einer Hauterkrankung untergebracht. Patientinnen und Patienten die unter einer Hauterkrankung leiden, haben einen größeren Wäschebedarf als beispielsweise der durchschnittliche Gast des Kurhotels. Dies ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass

die Hautpatientin sowie der Hautpatient oft unter einer starken Sekretbildung (Smolle & Mader, 2005, S. 123, 125, 261) leidet und somit Bett- sowie Badewäsche täglich gewechselt werden müssen. In der Villa Barbara zeigten sich aufgrund der geringeren Bettenanzahl zwei Lager, in der gleichen Größenordnung wie in Abbildung 7 dargestellt, als ausreichend. Die Lieferhäufigkeit ist ident mit jener des Kurhauses.

5.2 Ergebnisse Literaturrecherche

Die in ihrer Methodik unter Punkt 4.1.1 beschriebene Literaturrecherche, zielte neben den, in der Einleitung schematisch dargestellten Hintergrundinformationen und dem erklärten Ziel der Kostenoptimierung, auf die Bereiche Risikomanagement und Change Management in Gesundheitsbetrieben ab, welche dem Projektmanagement untergeordnet werden können. All diese Bereiche stehen miteinander in Verbindung und sollten ausgehend vom Wunsch der Kostenoptimierung ganzheitlich betrachtet werden.

Abbildung 8: Prozess der Veränderung



Quelle: (Eigene Darstellung)

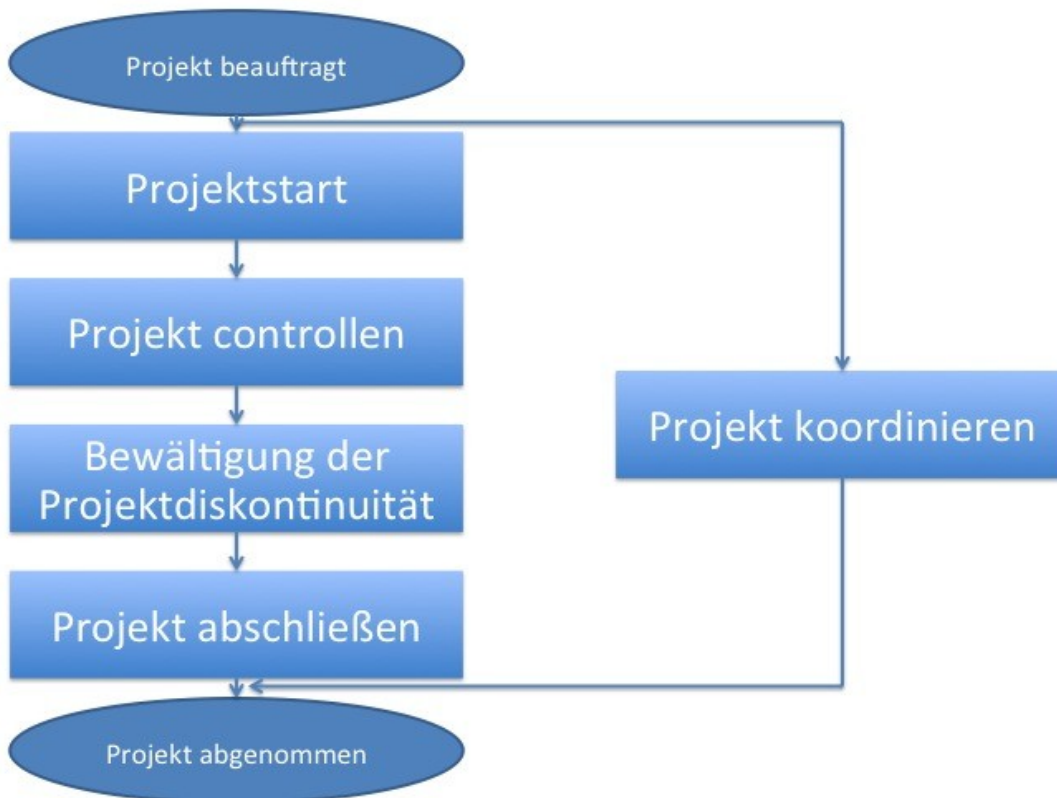
Abbildung 8 versucht hierarchisch klar die Vernetzung der für das erfolgreiche Projekt erwähnten Teilprozesse, darzustellen. Dabei ist der Bereich der Kostenoptimierung als erklärtes Ziel als Basiselement zu sehen und entsprechend in sämtlichen Schritten zu berücksichtigen.

5.2.1 Projektmanagement

Kessler & Winkelhofer (2004, S.1) gliedern das Projektmanagement in vier Ebenen. „Wird das Projektmanagement in der Praxis eingesetzt, dann sind – gewollt oder ungewollt – gleichzeitig mehrere Ebenen, bzw. Sichtweisen angesprochen“ (Kessler & Winkelhofer, 2004, S. 1). Dabei handelt es sich um die eingesetzte Projektmanagement-Theorie, die zugrundeliegende Philosophie, das Verhalten im Projektmanagement sowie die eingesetzten Methoden. Grundlegend gilt es ein bestimmtes Problem zu lösen, was im Falle des life medicine Resorts zusammenfassend als Kostensenkung im Bereich Wäsche bezeichnet werden kann. Dies verlangt eine klare und für alle eindeutige Vorgehensweise. Weiters gilt es, das Problem unter Berücksichtigung der Produktsicherheit, welche die gegebenen Bedingungen und Anforderungen zulassen, umzusetzen. Dabei sind die Ressourcen Budget, Zeit, und Kapazitäten genau zu bemessen. Wesentlich dabei ist die Berücksichtigung von Problemlösungsmuster vorausgegangener Projekte, da sie bei erfolgreicher Durchführung die Individualität des gewählten Settings bereits positiv bedacht haben (Kessler & Winkelhofer, 2004, S. 1f).

Die Roland Gareis Consulting, welche zum informellen Projektverlauf beratend befragt wurde, riet den Projektmanagement-Prozess, wie in der folgenden Abbildung dargestellt, zu gliedern. Es handelte sich dabei lediglich um mögliche Projektgestaltungsvorschläge, die von der Vortragenden der Roland Gareis Consulting im Laufe einer Lehrveranstaltung erörtert wurden.

Abbildung 9: Projektmanagement-Prozess



Quelle: (Eigene Darstellung)

5.2.1.1 Der Projektstart

Im sogenannten Projektstartprozess wurden die wesentlichen Grundlagen für den weiteren Verlauf des Projektes bestimmt. Dafür mussten die Projektziele definiert, der Ablauf terminlich eingeteilt, sowie die Methoden gewählt werden.

Ziele des Projektstartprozesses:

- Definition von Erwartungen
- Entwicklung adäquater Projektpläne zum Management der Ziele, Leistungen, etc.
- Design der Projektorganisation und dessen Integration in das Unternehmen
- Entwicklung einer Projektkultur
- Vermittlung eines „Big Project Picture“
- Projektdokumentation

5.2.1.2 Projektkoordinationsprozess

Ziele des Koordinationsprozesses waren wie folgt gegliedert:

- Laufende Information der Mitglieder
- Sicherung des laufenden Projektfortschritts und der Qualität der Arbeitspakete
- Laufende Koordination der Ressourcen
- Kontrollieren des Arbeitspakete-Fortschritts
- Abnahme von Arbeitspaketen

5.2.1.3 Projektcontrolling

Ziele des Controllingprozesses:

- Feststellung des Status, Konstruktion
- Vereinbarung steuernder Maßnahmen
- Neuvereinbarungen
- Updating von Plänen
- Erstellung von Berichten

5.2.1.4 Projektdiskontinuität

Der Prozess der Bewältigung einer Krise wird für die Alternative, dass ein Re-Design des Projekts möglich ist, dargestellt. Weitere Alternativen sind der Projektabbruch und die Unterbrechung, jedoch war dies im Laufe des Projektes nicht notwendig.

Ziele einer Diskontinuität sind:

- Bewältigung
- Limitierung eines möglichen Schadens bzw. Optimierung
- Schaffung von Grundlagen für eine erfolgreiche Fortführung

5.2.1.5 Projektabschluss

Wenn die Ziele eines Projektes erreicht sind, hat das Projekt als soziales System keine Berechtigung zum Fortbestand. Das steht im Widerspruch zur grundsätzlichen Zielsetzung sozialer Systeme. Der Abschluss eines Projektes bedarf daher – wie der Projektstart – eines hohen energetischen Aufwandes.

Ziele des Projektabschlusses wie folgt:

- Fertigstellung inhaltlicher Restarbeiten und Planung
- Transfer des Know-Hows
- Erstellung von Abschlussberichten
- Gestaltung der Umweltbeziehungen durch Auflösung
- Beurteilung des Projekterfolges
- Formale Projektabschlussnahme

Um einen reibungslosen Projektverlauf zu gewährleisten, bedarf es aber nicht nur einer sorgfältigen Berücksichtigung der aufgezählten Punkte. Vor allem darf Projektmanagement nicht als organisationsübergreifendes Tool angesehen werden, welches für jedes Setting unverändert eingesetzt werden kann. Es sollte großer Wert darauf gelegt werden, individuellen Gegebenheiten exakt zu analysieren, damit auf etwaige Feinheiten die jedes Unternehmen in ganz unterschiedlicher Form und Ausprägung mit sich bringt, eingegangen werden kann. Für jedes Projekt besteht immer ein gewisses Risiko, welches nur mit Hilfe der transparenten Verfolgung des vorab definierten Projektstrukturplans niedrig gehalten werden kann. Aber auch im Umgang mit Risiken während eines Projektes kann präventiv vorgegangen werden. Diese Präventionsmaßnahmen fallen in den Bereich des Risk Management, welcher im folgenden Unterpunkt kurz beschrieben werden soll.

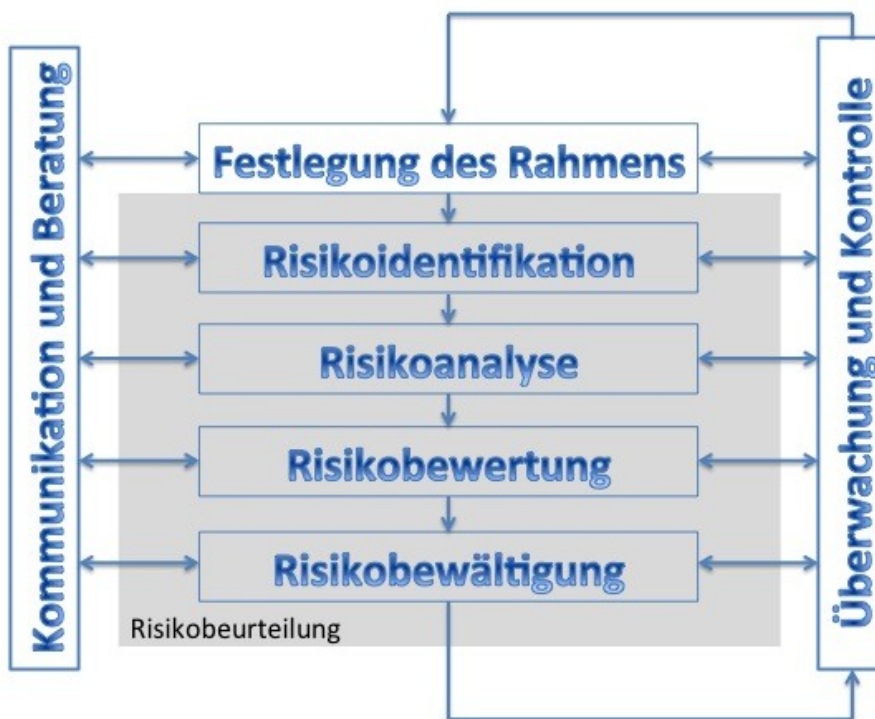
5.2.2 Risk Management im Kurhaus

In der gängigen Literatur gibt es eine Fülle von Definitionen von Risk Management. Sinngemäß kann das Risk Management als die systematische Vorgehensweise bei der Analyse und Gestaltung von Risiken angesehen werden. Eine offizielle Definition lautet: „Unter Risikomanagement wird die Messung und Steuerung aller

betriebswirtschaftlicher Risiken unternehmensweit verstanden“ (Wolke, 2008, S. 1). Risiken managen heißt also diese zu messen, handhabbar zu machen und letzten Endes zu bewältigen um einen reibungslosen Prozessverlauf zu gewährleisten.

Am Beispiel des Kurhauses sollte hier kurz der Prozess des Risk Managements dargestellt werden um später in die Entscheidung zur Kostensenkung im Bereich Wäsche auch praktische Anwendung finden zu können. Grundsätzlich kann der Risikomanagement-Prozess in folgende Teilschritte unterteilt werden:

Abbildung 10: Risk management-Prozess



Quelle: (WEKA MEDIA GmbH & Co. KG, 2008)

5.2.2.1 Risikoerkennung

Ziel ist die vollständige Erfassung aller Risiken, die rasche Erkennung neuer Risiken, Prognose zukünftiger Risiken sowie die Mitarbeit an risikonahen Stellen. Als ein sehr effektives und in seiner Anwendung einfaches Instrument zur Risikoerkennung kann hier die SWOT-Analyse erwähnt werden. Diese soll im weiteren Verlauf auch zur

Bewertung der Risikofaktoren der einzelnen Szenarien zur Kostenreduktion zum Einsatz kommen. Inhaltlich ist die SWOT-Analyse in folgenden Unterpunkt dargestellt.

5.2.2.1.1 Die SWOT-Analyse

„Die SWOT-Analyse gibt über eine interne Analyse der Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) sowie über eine externen Analyse die Möglichkeiten (Opportunities) und Risiken (Threats) einen umfassenden Überblick darüber, wie sich ein Unternehmen am Markt positionieren kann und an welchen Themen ein Unternehmen gegebenenfalls noch konstruktiv arbeiten muss“ (Schawel & Billing, 2004, S. 182ff). Sie kann aber auch ganz explizit für eine Situationsanalyse im Sinne der Risikobewertung wie in den später angeführten Szenarien eingesetzt werden und kann dienliche Hinweise liefern.

Abbildung 11: SWOT-Analyse

	Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
Stärken (Strength)	SO-Strategien <ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmung der Chancen unter Einsatz der Stärken • Expansionen/Investitionen • Nutzung von Trends durch vorhandene Ressourcen 	ST-Strategien <ul style="list-style-type: none"> • Stärken ausnutzen, um Umweltrisiken auszugleichen bzw. zu finden • Nutzen von Beziehungen, um Umweltbedingungen zu beeinflussen
Schwächen (Weaknesses)	WO-Strategien <ul style="list-style-type: none"> • Abbau von Unternehmensschwächen, um Chancen zu nutzen • Beispielsweise Abbau eigener Bürokratie (Schwäche), um reaktionsschneller zu sein und Chancen des Marktes nutzen zu können 	WT-Strategien <ul style="list-style-type: none"> • Schwächen abbauen, um Risiken zu reduzieren • Desinvestitionsstrategien

Quelle: (Schawel & Billing, 2004, S. 183)

Stärken:

Darin sollten die Kernkompetenzen liegen. Der sogenannte Unique Selling Proposition (USP) sollte dabei beispielsweise bei der Produktentwicklung unterstrichen und in weiterer Folge gestärkt werden.

Schwächen:

Hier werden die Nachteile eines Unternehmens oder einer Handlungsalternative gesammelt. Es sollte versucht werden, möglichst genau die Schwächen zu benennen um diese auch in weiterer Folge transparent behandeln zu können.

Chancen:

Hier gilt es, positive Umfeldbedingungen zu listen, welche auch einen positiven Einfluss auf das Unternehmen oder das Projekt haben können. In das Betrachtungsspektrum treten hier Elemente wie das Marktverhalten, Kunden, Gesetzeslagen, Politik, technologische Entwicklungen sowie das Zielgruppenverhalten. All jene Punkte können unter gegebenen Umständen Chancen für eine positive Entwicklung mit sich bringen.

Risiken:

Ziel ist es, die negativen Umfeldbedingungen zu benennen. Welche Bedrohungen für mein Unternehmen oder Projekt können wirkend werden? Deuten sich bereits Hindernisse und Risiken an und wie agiert und reagiert der Wettbewerb? Bei den Risiken handelt es sich um einen der essentiellsten Punkte der SWOT-Analyse, kann es nämlich bei ungenauer Betrachtung zu Fehlinterpretationen und letzten Endes zum Scheitern des Vorhabens führen.

Um nach abgeschlossener IST- und Risikoanalyse die gewonnenen Informationen auch sinngemäß in den Veränderungsprozess einfließen zu lassen, bedient sich das Management in der Regel den Instrumenten des Change Managements.

5.2.3 Das Change Management

Das österreichische Gesundheitswesen und seine Einrichtungen sind in seiner aktuellen Entwicklung immer häufiger mit gravierenden Veränderungsprozessen konfrontiert. Um die Marktfähigkeit der einzelnen Betriebe aufrecht zu erhalten, bedarf es fortlaufender Anpassungen an die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten (Töpfer & Albrecht, 2006, S. VIIff). Diese Bedürfnisse entwickeln sich in der Wellness- und Fitnessgesellschaft schneller als noch vor einigen Jahren. Um eben diese befriedigen zu können, ist eine kritische Kosten-Nutzen-Analyse der Grundstein einer durchdachten Entscheidung um nicht Gefahr zu laufen, kurzlebigen Trends der Nachfrage nachzugeben. Neu ist im kurativen Bereich nicht immer gleich besser (Brandt, Bruns, Dieter, Gidion, & Hartmann, 2003, S. 164ff). Um jedoch nach der Entscheidung zur Umgestaltung, Implementierung oder einer einfachen Veränderung sollten die Grundkenntnisse des Change Managements für deren Nachhaltigkeit berücksichtigt werden. Die folgende Definition hilft dabei, ein klareres Bild der Veränderung zu erhalten.

„Unter Change Management versteht man die Planung und Durchführung aller Aktivitäten, welche die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter auf die zukünftige Situation vorbereiten und ihnen eine möglichst optimale Umsetzung der veränderten Anforderung ermöglichen“ (Stolzenberg & Heberle, 2009, S. 5). Veränderungsmanagement konzentriert sich auf die überfachliche Seite einer Veränderung und achtet auf die Ausgewogenheit beider Seiten. Das Veränderungsmanagement lässt sich nach Stolzenberg & Heberle, 2009 in vier Kernthemen unterteilen:

1. Entwicklung und Umsetzung von Visionen
2. Kommunikation mit den Betroffenen
3. Beteiligung der Betroffenen
4. Qualifizierung der Betroffenen

Unter diesen wegweisenden Erkenntnissen wurde der weitere Verlauf des Projekts gestaltet. Die Literaturrecherche erwies sich als äußerst dienlich, zeigte sie schließlich einige hilfreiche Methoden, wie im Verlauf eines Projektes vorgegangen werden kann. In der Praxis zeigte sich jedoch, dass es nicht immer möglich ist, chronologisch die beschriebenen Elemente zu berücksichtigen. Hier bedarf es ein

gewisses Maß an Flexibilität, ohne jedoch das Projektziel zu vernachlässigen bzw. aus den Augen zu verlieren. Dies stellte sich vor allem in der Interviewphase heraus, da hier kaum strikt nach Lehrbuch vorgegangen werden kann um das Maximum an Informationen zu lukrieren. Ein offenes Gespräch erwies sich deswegen als die richtige Wahl der Interviewform, um nicht einer formalen Erhebung gleichzukommen. Somit wurde allen Interviewpartnern das Gefühl gegeben, ein tragendes Element im Projektverlauf darzustellen, was sich sehr positiv auf den Informationsgehalt der Gespräche auswirkte.

5.3 Ergebnisse Interviews

Um die in der IST-Analyse und Literaturrecherche erworbenen Informationen nun auch seitens des General Managements sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug zu setzen, wurden im Laufe des Praktikums einige Gespräche mit den hier angeführten Personen gehalten, welche nun sinngemäß in die folgenden Protokolle transkribiert wurden. Es erwies sich als äußerst dienlich aufgrund der vorangegangenen IST-Analyse bereits mit den Grobstrukturen der Häuser vertraut zu sein, um die Basis der Befragungen auch praktisch nachvollziehen zu können.

Name	Claudia R. Mag. (FH)
Bereich	General Manager life medicine Resort Bad Gleichberg

Seitens des General Managements wurde auf die Grundlage des Projektauftrages und der damit verbundenen Unverhältnismäßigkeit der Kosten im Bereich Wäsche hingewiesen. Mit Hilfe der Buchungsaufträge sämtlicher Kostenstellen war es möglich, während des Gesprächs auf die sogenannte Ausreißer einzugehen und möglich Ursachen dafür zu besprechen. Es zeigt sich, dass vor allem in den Nass- und Schlammtherapien ein überdurchschnittlicher Verbrauch an Handtüchern bestand, auf dessen Hinterfragung im Zuge der Mitarbeiterinterviews eingegangen werden sollte. Die Notwendigkeit der Kostenoptimierung ist bei steigender Konkurrenz ein ganz wesentliches Element, um freigeschaltete Ressourcen zur Qualitätssteigerung verwenden zu können. Dies sei eine der Hauptaufgaben des Managements, mit Hilfe eines gut funktionierenden Controllings solche

Problemstellen zu identifizieren und effiziente Lösungsbeispiele zu entwickeln. Es wurde im Gespräch mehrmals darauf hingewiesen, dass Kostenoptimierung nie mit Qualitätsverlust einhergehen darf. Dies benötigt stichhaltige Analysen und darauf aufbauenden Konzepte um Verschleiß zu erkennen und effizient und nachhaltig beseitigen zu können.

Ein weiterer Bestandteil der Gespräche mit der Führungsebene waren, die im Projektverlauf erarbeitenden Szenarien zur Kostenreduktion, welche auf Basis der Feldanalyse erstellt und seitens des General Managements mit ausgearbeitet und abgesegnet wurden. Diese Szenarien werden in Punkt 6 näher beschrieben.

Name	Robert M.
Bereich	Hoteldirektor Villa Barbara

„Die Villa Barbara, ein auf die Unterbringung von Kurgästen mit Hauterkrankungen spezialisiertes Haus, unterscheidet sich in einigen Dingen ganz wesentlich von herkömmlichen Kurhäusern“ so der Hoteldirektor (Robert M., 2010). Hier wurde auf den erhöhten Wäschebedarf der Gäste mit Hauterkrankungen hingewiesen. Dies stellt laut Hoteldirektor einen logistischen Mehraufwand dar, da um der hygienischen Anforderung zu entsprechen, eine sehr hohe Umschlagshäufigkeit der Wäsche eingehalten werden muss. Die Gäste der Villa Barbara leiden unter anderem sehr häufig an einem überdurchschnittlichen Schamgefühl ihre Erkrankung betreffend. Da genannte Patientinnen und Patienten beispielsweise zum Unterschied einer innerorganischen Erkrankung ihr Leiden oft für die Mitmenschen deutlich erkennbar mit sich tragen, ist diesbezüglich auch ein erhöhtes Maß an Empathie seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefragt.

Zum laufenden Vertrag konnten seitens des Hoteldirektors keine Mängel erhoben werden, da die Gesamtverrechnung zentral gesteuert ist und die Lieferprozesse einwandfrei funktionieren. Unterschiede in der Wäsche wurden jedoch hervorgehoben, da aufgrund häufiger Sekretbildungen und zum Entgegenwirken des erwähnten Schamgefühls, gelbe Bettwäsche bevorzugt wird. Dies stellt, wie an späterer Stelle erhoben wurde, kostentechnisch jedoch keinen Unterschied dar.

Name	Gertrude H.
Bereich	Hausdame

Der Verantwortungsbereich von Frau H. erwies sich größer als ursprünglich angenommen. Als operative Anlaufstelle für das gesamte Kurhaus fällt der Hotel- sowie Restaurantbetrieb in ihren Tätigkeitsbereich und sie ist als Kostenstellenverantwortliche für einen reibungslosen Betrieb bemüht. Da es im Restaurant und Hotel im Vergleich zu den übrigen Kostenstellen wäschetechnisch zu einem hohen Bedarf an Frischwäsche kommt, ist der ordentliche Verlauf der Lieferung von Frischwäsche, sowie der Abtransport der Schmutzwäsche als Knackpunkt für ein funktionierenden Arbeitstag von Frau H. zu sehen. Am Thema Kostenoptimierung im Bereich der Wäsche wurde Frau H. fortlaufend befragt, da sie aufgrund ihres Know-hows bezüglich Unter- sowie Überversorgung am besten informiert war und in direktem Kontakt mit den Zimmermädchen stand.

Im Gespräch konnten auch von ihrer Seite kaum Mängel angeführt werden, jedoch zeigte sie in Anbetracht der hohen Kosten ein enormes Verantwortungsgefühl und war sehr bemüht dem Projektverlauf unterstützend zur Seite zu stehen. Im weiteren Verlauf des Projekts war Frau H. in sämtliche Optimierungsvorschläge aktiv integriert und ihre Expertise erwies sich mehrmals als sehr hilfreich. Es war von Vorteil bei einem kostenreduzierenden Gedanken immer die praktische Seite direkt befragen zu können, um eine eventuelle Umsetzung auch auf ihre Praxistauglichkeit überprüfen zu lassen. Alle Vorschläge wurden mit Hilfe der Hausdame auf ihre logistische Durchführbarkeit überprüft und auf dieser Grundlage weiterbearbeitet.

Name	Sonja F., MSc.
Bereich	Physiotherapie

Um auch den praktischen Verlauf der therapeutischen Anwendungen und die damit in Verbindung stehende Handtuchvergabe verstehen zu können, wurde nach der Besichtigung auch eine Physiotherapeutin zum Thema befragt. Es stellte sich schnell heraus, dass seitens der Therapeutinnen und Therapeuten noch keine Sensibilisierung in Bezug auf den Wäscheverbrauch stattgefunden hatte. Keinesfalls würde während der Anwendungen sowie danach inflationär mit der Wäscheverwendung umgegangen werden, jedoch wurden Maßnahmen zur Reduktion des Wäscheverbrauchs durchaus als realistisch angesehen. Dass Therapien, welche im Wasserbecken oder in den Therapiewannen stattfinden, einen hohen Bedarf an Wäsche haben, muss hier nicht näher erläutert werden. Der Beschreibung nach erachtet die Patientin sowie der Patient das Angebot an ausreichenden Möglichkeiten sich abzutrocknen bzw. zu säubern als Zeichen von Qualität. Aus diesem Grund sollte hier nach Anmerkung der Physiotherapeutin „sehr vorsichtig mit dem Sparstift umgegangen werden“ (Physiotherapeutin, 2010). Auch hier wurde seitens der Therapeutin die Möglichkeit der vorab fixen Ausgabe der Handtücher an die Patientinnen und Patienten angemerkt. Dies müsste jedoch ihrer Meinung nach auf Praxistauglichkeit geprüft werden.

5.4 Ergebnisse Expertenbefragung

Die Expertenbefragungen erwiesen sich als äußerst hilfreich und verschafften dem gesamten Projektteam Einblick in Themengebiete, die aufgrund des Mangels an Know-how in den einzelnen Fachbereichen in der Zeit nicht erörtert hätten werden können. Auch die Literatur empfiehlt Expertenbefragungen in Falle der Informationsbeschaffung welche bevorzugter weise in kurzer Zeit generiert werden muss. Das Risiko der Expertenbefragung fängt jedoch da an, wo subjektive Meinungen einfließen, Wunsch- und Zielvorstellungen den Informationsgehalt des Gesprächs trüben (Koch, 2004, S. 300). Aus diesem Grund sollen Expertenbefragungen ausschließlich richtungweisend behandelt werden. Es bedarf einer verstärkt kritischen Betrachtungsweise, welche in den hier dargestellten Erhebungen, stets eingeflossen ist.

Wie bereits erwähnt, wurde dabei auf Informationen der Roland Gareis Consulting Group, sowie der Humanomed Consult GmbH und in ihrer Größe vergleichbarer Häuser in der Umgebung zurückgegriffen. Da es sich aber hier ausschließlich um informelle Angaben und Telefonate handelte, wird hier auf eine weitere Ausführung dieser verzichtet, wurden die Inhalte ja ohnehin in die Projektgestaltung eingearbeitet.

6. Szenarien

Als Ergebnis der vorausgegangenen Untersuchungen und Erhebungen wurden darauf aufbauend drei Szenarien ausgearbeitet. Diese stellen eine mögliche Alternative zu der laufenden und sehr kostenaufwendigen Lösung dar und wurden nach abgeschlossener Ausarbeitung der General Managerin vorgestellt. Die daraus entstandenen Korrekturvorschläge wurden anschließend noch eingearbeitet, bevor die Resultate der Geschäftsführung mit Sitz in Wien präsentiert wurden.

Um für den weiteren Verlauf der Arbeit einen Bezug zum gegenwärtigen Wäscheverbrauch und dem Inventar zu bekommen, dient die folgende Tabelle. Sie zeigt die Artikelbezeichnungen, die Größen sowie die Verbrauchsmengen pro Jahr im life medicine Resort Bad Gleichenberg und ist für die folgenden Szenariendarstellungen als Ausgangsbasis sehr wichtig.

Tabelle 6: Inventarliste life medicine Resort Bad Gleichenberg

	Artikel	Größe	Menge/Jahr 2009
1	Tuchent weiß Glattsatin 7893+7031	140x220	11 030
2	Polster weiß Glattsatin 7893+7031	60x80	10 450
3	Polster weiß Glattsatin	40x80	9 880
4	Leintuch weiß	280x200	1 230
5	Leintuch weiß doppelt	280/280	6 160
6	Leintuch weiß	160x290	420
7	Saunatuch weiß/lilie	80x180	30 300
8	Seifentuch, lilie-weiß	30x30	18 400
9	Frotteehandtuch lilie-weiß	50x100	5 780
10	Frotteevorleger lilie-weiß	50x70	15 300
11	Duschtuch lilie-flieder	70x140	36 050
12	Frotteebadetuch lilie-weiß	150x100	740
13	Bademantel Schalenkragen		2 600
14	Tischtuch, Bost.-weiß	180x140	6 700
15	Tischtuch, Bost.-weiß	140x140	6 200
16	Deckserviette, Bost.weiß	90x90	20 820
17	Geschirrtuch, lilie-blau	50x80	120
18	Grubenhandtuch lilie-blau	50x100	560
19	Serviette, Bost.-weiß	50x50	54 100

Quelle: (Eigene Darstellung)

6.1 Szenario 1 – Betriebseigene Wäscherei

Zuerst wurde auf der Grundlage der vorangegangenen Literaturrecherche sowie der Expertenbefragung die Wahl des Outsourcing und der damit verbundenen Wäscheaufbereitung durch Fremdleistung hinterfragt. Die elementare Fragestellung des ersten Szenarios wurde wie folgt definiert:

Kann eine Selbstaufbereitung der Wäsche für das gesamte life medicine Resort Bad Gleichenberg im Vergleich zu der gelebten Outsourcingvariante mit der Firma Brolli die laufenden Wäschekosten reduzieren?

Dazu war es vorerst notwendig die Jahreskosten bei gleichbleibender Wäschemenge mit der Firma Brolli hochzurechnen. Hierfür wurden sämtliche Rechnungen von 31.01.2010 – 30.06.2010 herangezogen. Aus der gesichteten Rechnungslegung ergaben sich folgende Ergebnisse.

Tabelle 7: Kostenstellen Bad Gleichenberg 2010

	Ist	Ist	Ist	Ist	Ist	Ist	Ist
	1. Halbjahr 2010	Jänner 2010	Februar 2010	März 2010	April 2010	Mai 2010	Juni 2010
Bäderabteilung	8 529,41	920,21	1 196,22	1 521,53	1 653,97	1 624,22	1 613,26
KH allgemein	1 142,56	191,68	154,90	246,22	153,90	200,64	195,22
Psoriasis	4 831,53	449,60	766,37	805,71	962,51	1 060,10	787,24
Fango/Moor	19 114,33	2 683,79	2 942,84	3 332,93	3 603,36	3 551,81	2 999,60
Massage	4 874,13	608,97	792,70	903,38	1 040,44	735,89	792,75
Therme	11 445,64	2 783,95	2 921,33	1 801,37	1 839,65	954,38	1 144,96
Garni	887,02	246,17	364,15	276,70	-	-	-
V. Barbara	10 049,45	1 025,40	1 577,41	1 884,95	1 680,81	1 684,64	2 196,24
Brünnerhaus	2 851,84	847,18	1 123,24	881,42	-	-	-
Hotellerie 4*	29 478,81	3 810,40	4 609,81	6 197,53	6 636,37	4 281,73	3 942,97
Restaurant 4*	15 628,45	1 858,12	2 701,99	2 933,44	3 275,82	2 865,43	1 993,65
Kosmetik	566,70	87,46	113,02	119,56	132,29	61,83	52,54
	109 399,87	15 512,93	19 263,98	20 904,74	20 979,12	17 020,67	15 718,43

Quelle: (Eigene Darstellung)

Aufgrund des Ausscheidens von Haus Garni, sowie von dem Brünnerhaus mit Ende April musste die Hochrechnung mit Hilfe eines Durchschnitts der Monate Mai und Juni durchgeführt werden.

Tabelle 8: Mittelwert Mai, Juni hochgerechnet auf ein Jahr

Plan 2010			
	Summe Mai + Juni	/2	*12 bzw. 0
Bäderabteilung	3 237,48	1 618,74	19 424,88
KH allgemein	395,86	197,93	2 375,16
Psoriasis	1 847,34	923,67	11 084,04
Fango/Moor	6 551,41	3 275,71	39 308,46
Massage	1 528,64	764,32	9 171,84
Therme	2 099,34	1 049,67	12 596,04
Garni	-	-	-
V. Barbara	3 880,88	1 940,44	23 285,28
Brünnerhaus	-	-	-
Hotellerie 4 *	8 224,70	4 112,35	49 348,20
Restaurant 4 *	4 859,08	2 429,54	29 154,48
Kosmetik	114,37	57,19	686,22
Summe	32 739,10	16 369,55	196 434,60

Quelle: (Eigene Darstellung)

Die sich daraus ergebenden Jahreskosten von 196 434,60€ sind als Richtwert zu sehen und entsprechen nicht zu 100% dem tatsächlichen Wert. Sie werden jedoch für den weiteren Verlauf der Arbeit als Richtwert angenommen.

Um die bestehenden Kosten der externen Wäscheverarbeitung mit denen einer Inhouse-Wäscherei vergleichbar zu machen, war es notwendig die gesamten Kosten für dieses Szenario zu erheben. Diese beinhalten die räumliche Gestaltung für einen Wäschereibetrieb, den Ankauf der Maschinen zur Reinigung und Mangelung der Wäsche inklusive der benötigten Wäsche selbst, Energiekosten sowie das für die Aufbereitung notwendige Personal. Eine ausführliche Marktanalyse führte letzten Endes dazu, die Firma Miele GesmbH einzuladen, um für das angedachte Szenario und den Hausbedarf anzubieten.

Tabelle 9: Selbstwäsche pro Jahr

SZENARIO 1		
Kostenaufstellung Selbstwäsche pro Jahr - MIELE		
Kostenart	Kosten €	Prozent
Kapitalkosten*	13 921,50	9,84
Wartungskosten	3 712,40	2,62
Waschmittelkosten	11 990,86	8,48
Stom, Wasser, Kanal	24 554,97	17,36
Wäschekosten**	8 618,00	5,74
Personalkosten ***	87 292,80	61,70
Summe	150 090,53	
* Maschinenkosten: 92 810€ bei einer Laufzeit von 10 Jahre (9 281€) und Kapitalzinsen von 5% (4 640,50€)		
** Wäschekosten: 43 090€ bei einer Haltbarkeit von 5 Jahren		
*** Personalkosten: Vergleichshotel benötigt 300 Personalstunden für 300 000kg Wäsche/Monat Bad Gleichenberg hat rund 200 000kg Wäsche/Monat		
Nach dem Beispiel Vergleichshotel benötigen wir 1,15 Personen Vollzeit um 200 000kg Wäsche/Monat zu reinigen.		
Möglichkeiten:	Kosten	Stunden/Monat
3 Personen Vollzeit*	87 292,80	519,60
1 Person Vollzeit	29 097,60	173,20
3 Personen 20 Stunden	43 646,40	259,80
2 Personen 20 Stunden	29 097,60	173,20

*Personalberechnung: =40*4,33*12*14*3

40(Stunden/Wochen)*4,33(durchschnittliche Wochenanzahl/Monat)*12(Monate)*14(€/h)*3,2,1(Personen)

Quelle: (Eigene Darstellung)

Für die erhobene Wäschemenge wären folgende Maschinen anzuschaffen:

Tabelle 10: Kapitalkosten Eigenwäsche

	Menge	Typ	Kosten
Waschschleuderautomaten:			
	2	PW 6321 – 32kg	45 260,00
	1	PW 6131 – 13kg	9 790,00
Trockenautomaten:			
	2	PT 8807 – 32/40kg	18 860,00
Heißmangel			
	1	PM 1418	18 900,00
Gesamtsumme			92 810,00

Quelle: (Eigene Darstellung)

Nach der Erhebung der verschiedenen Kostenarten war es auch noch notwendig eine Kostenschätzung für die räumliche Umgestaltung der angedachten Wäscherei abzugeben. Hierfür wurde ein Architekt jenes Büros eingeladen, welches auch für den Bau des life medicine Resorts verantwortlich war. Seine Kostenschätzung wird in folgender Tabelle angezeigt:

Tabelle 11: Umbaukosten Wäscherei

Kostenschätzung über die Sanierung der ehemaligen Rotkreuzgarage sowie das Sanieren und miteinbinden des angrenzenden Raumes mit einer Größe von 2,90x3,80m

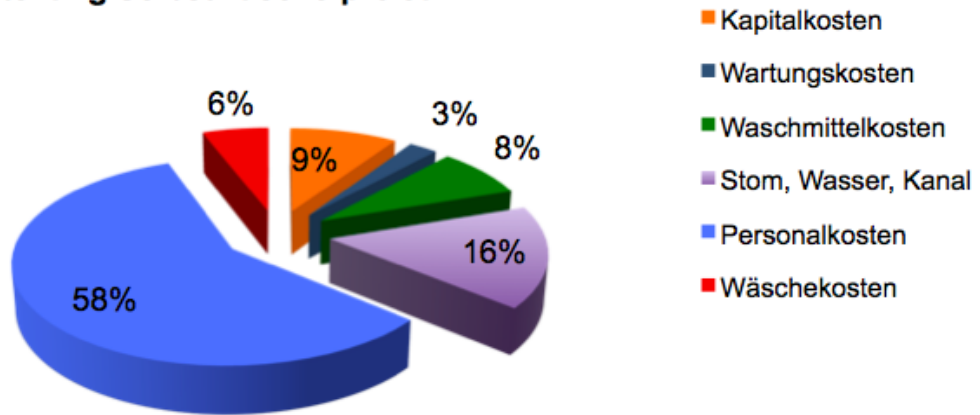
			€/m2	Summe
Gipskartonvorsatzschale	44	m ²	32	1 408
Abgehängte Mineralfaserdecke	12	m ²	28	336
Estrich/Gussasphalt	12	m ²	40	480
PVC-Belag	49	m ²	35	1 715
Maler	150	m ²	3	450
Mauerdurchbruch in Pflanzenlager	1	PA	700	700
Alternative Tür in best. Durchgang	1	PA	250	n.A.
Elektroinstallation	1	PA	500	500
Sanitärinstallation	1	PA	700	700
Eingangselement mit Tür (bei Garagentor)	1	PA	1 800	1 800
netto excl. Ust				8 089

Quelle: (Eigene Darstellung)

Diese Berechnungen lassen sich nun auch grafisch in folgendem Diagramm zusammenfassen:

Abbildung 12: Kostenverteilung Selbstwäsche

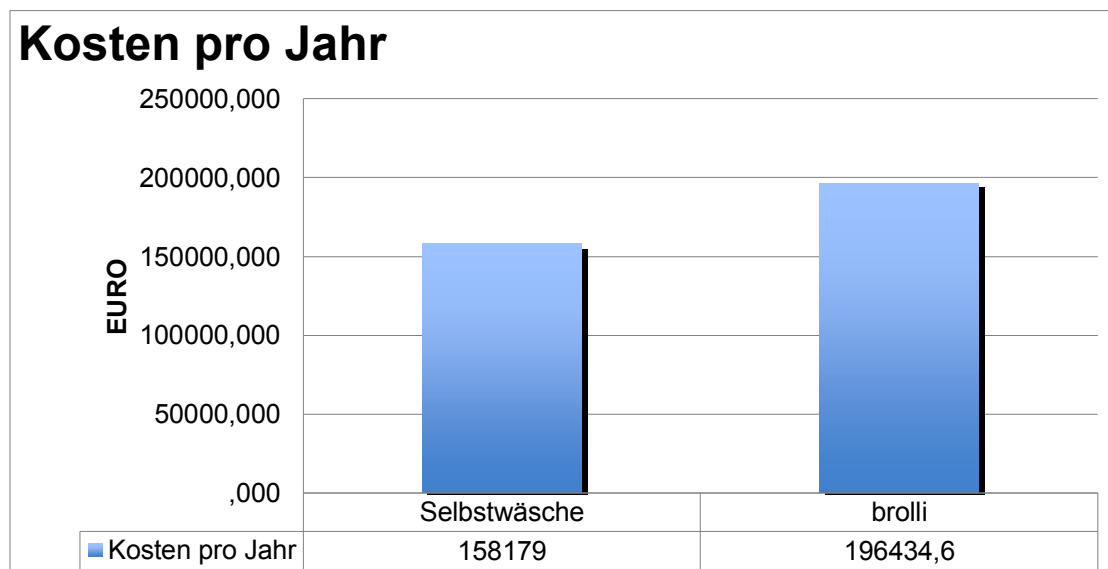
Kostenaufstellung Selbstwäsche pro Jahr



Quelle: (Eigene Darstellung)

Somit stehen nach der aufgezeigten Erhebung der Kosten einer Selbstwaschung und den Jahreskosten mit dem Vertragspartner Brolli folgende Jahreskosten gegenüber:

Abbildung 13: Selbstwäsche im Vergleich zur Inhouse-Wäscherei



Quelle: (Eigene Darstellung)

Diese Gegenüberstellung zeigt eine Kostenersparnis von 38 255,60€ pro Jahr bei Installation einer Inhouse-Wäscherei gegenüber einer Beibehaltung der laufenden Verträge mit der Firma Brolli. Dies bedeutet eine Reduktion der laufenden Kosten um 7,68% und die Schaffung von drei neuen Arbeitsplätzen. Diese sind notwendig, da im Erkrankungsfall sowie in Urlaubszeiten immer Personal zur Verfügung stehen muss. Wie in den Ergebnissen der Literaturrecherche angekündigt, soll eine SWOT-Analyse für jedes Szenario zusammenfassend und als weitere Entscheidungsgrundlage angeboten werden

Abbildung 14: SWOT-Analyse Szenario 1 – Betriebseigene Wäsche



Quelle: (Eigene Darstellung)

6.2 Szenario 2 – Neuer Vertragspartner in Slowenien

Parallel zu den Erhebungen aus Szenario 1 wurde im Laufe des Projekts Kontakt zu vergleichbaren Kur- und Thermalhäusern aufgenommen um die Geschäftsführung zu ihrer Wäscheverarbeitung zu befragen. Der Vergleich zeigte eine Vielfalt von Lösungen, die aber im Fall des life medicine Resort Bad Gleichenbergs keine wirkliche Kostensenkung in Aussicht stellten. Bei genauer Betrachtung der vorangegangenen Erhebungen und aus betriebswirtschaftlicher Sicht wurde recht schnell klar, dass Personal eindeutig den größten Kostenfaktor darstellt. Aus diesem Grund wurde in Szenario 2 versucht diesen Faktor zu berücksichtigen und in die Überlegungen mit einzubeziehen. Die zugrundeliegende Fragestellung von Szenario 2 wurde in folge dessen wie folgt definiert:

Können die Personalkosten bei der Aufbereitung der Wäsche ohne Qualitätsverlust reduziert werden?

Aufgrund der topografischen Lage Bad Gleichenbergs und der damit verbundenen Angrenzung zur Republik Slowenien schien ein Blick über die nur 14km entfernte Grenze als sinnvoll. Da die Personalkosten in Slowenien nach wie vor um rund 23% unter dem EU-Durchschnitt liegen, wurde ein möglicher Lösungsansatz im Nachbarland gesucht (Aberle, 2003, S. 191). Die Gehaltsschere dürfte sich aber seit seinem EU-Beitritt am 01. Mai 2004 etwas geschlossen haben. Das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf beläuft sich mit 24 020,336 U.S. Dollar jedoch noch immer um 48% unter dem Bruttoinlandsprodukt pro Kopf Österreichs, welches sich mit 45 989 U.S. Dollar beziffert (International Monetary Fund, 2011, #Sub Data and Statistics).

Die Kontaktaufnahme zu grenznahen Kur- und Thermalhäusern war sehr hilfreich um sich einen groben Überblick über die örtliche Situation zu verschaffen. Diesbezüglich wurden zwei Betriebe besichtigt und deren Wäscheaufbereitung im Detail betrachtet. Im Zuge der Besichtigungen wurde auf eine Firma mit dem Namen Roma-TEX verwiesen, welche das Vertrauen führender Vergleichshäuser im slowenischen und kroatischen Raum genießt. Diese wurde folglich kontaktiert und zur Angebotslegung nach Bad Gleichenberg eingeladen. Diesem Termin ging jedoch eine gewünschte Betriebsbesichtigung voraus, die aufgrund der hohen Hygieneanforderungen in Österreich im Bereich Wäsche unerlässlich war. Hierfür fuhr das Kernteam des

Projekts in das nahegelegenen Moravske Toplice, in die Therme 3 000, wo sich eine Außenstation der Firma Roma-TEX befindet. Die Betriebsbesichtigung zeigte kaum Unterschiede zu den nach österreichischen Standards arbeitenden Großwäschereien und erfüllte sämtliche vom Team vorab definierten Kriterien. Infolgedessen wurde die Geschäftsführung der Firma Roma-TEX in das life medicine Resort eingeladen, um sich vom örtlichen Wäschebedarf ein genaues Bild machen zu können. Auf diese Besichtigung und logistischen Koordination folgte das erste Angebot der Firma Roma-TEX, welches in folgender Tabelle dargestellt wird:

Tabelle 12: Preisliste Roma-TEX

SZENARIO 2					
PREISE Wäsche					
Roma-TEX					
	Artikel	Größe	Preis eur	Menge	Summe
1	Tuchent	140*220	0,624	11 030	6 883
2	Polster	60*80	0,302	10 450	3 156
3	Polster	40*80	0,302	9 880	2 984
4	Leintuch	280*200	0,550	1 230	677
5	Leintuch	280*280	0,550	6 160	3 388
6	Leintuch	160*290	0,486	420	204
7	Saunatuch	80*180	0,486	30 300	14 726
8	Seifentuch	30*30	0,227	18 400	4 177
9	Frotteevorleger	60*40	0,235	5 780	1 358
10	Frotteevorleger 50*100		0,238	15 300	3 641
11	Duschtuch salbeigrün	70*140	0,389	36 050	14 023
12	Badetücher	150*100	0,389	740	288
13	Bademantel		0,796	2 600	2 070
14	Tischdecke	180*140	0,375	6 700	2 513
15	Tischdecke	140*140	0,375	6 200	2 325
16	Deckservietten	90*90	0,303	20 820	6 308
17	Geschirrtuch	80*50	0,184	120	22
18	Grubentücher (polieren)	80*40	0,140	560	78
19	Mundservietten	50*50	0,235	54 100	12 714
			7,186		81 534,150€

Quelle: (Eigene Darstellung)

Diese wurden nach mit den aktuellen Preisen der Firma Brolli verglichen was in folgender Tabelle aufgezeigt wird. Weiters wurde die Produktpalette auch auf zukünftige Anforderungen erweitert:

Tabelle 13: Gegenüberstellung Roma-TEX und Brolli

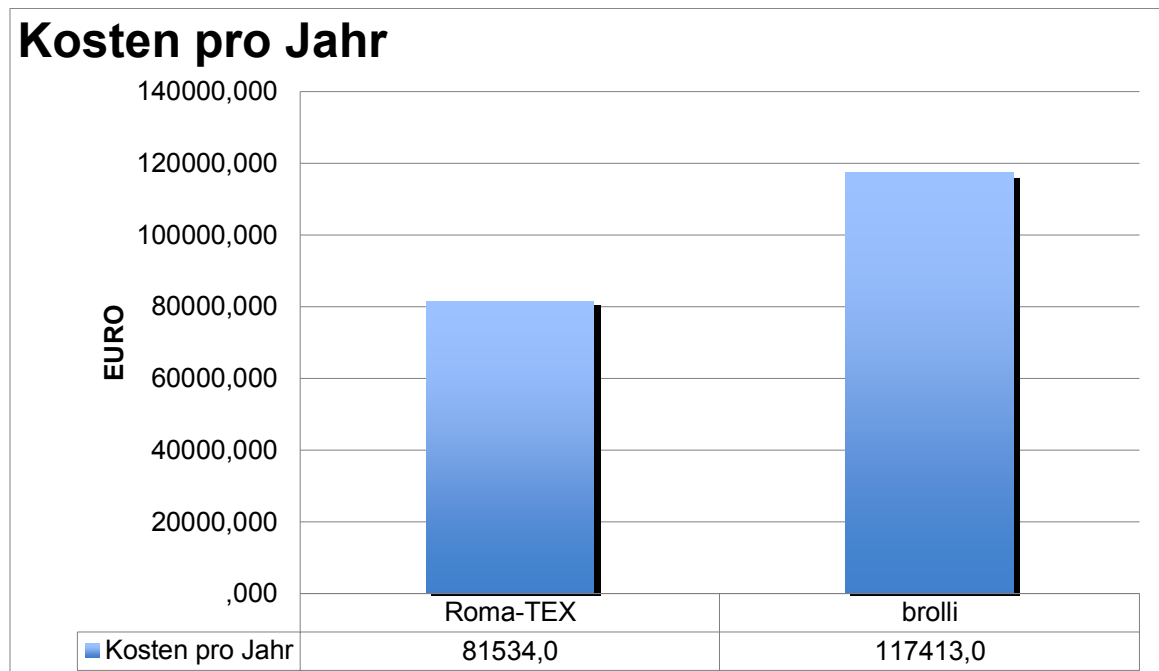
SZENARIO 2						
PREISE Wäsche						
brolli vs. Roma-TEX						
	Artikel	Preis Roma-TEX	Preis brolli	Menge	Summe brolli	Summe Roma-TEX
1	Tuchent weiß Glattsatin	0,624	0,901	11 030	9 938	6 883
2	Polster weiß Glattsatin	0,302	0,312	10 450	3 260	3 156
3	Polster weiß Glattsatin	0,302	0,312	9 880	3 083	2 984
4	Leintuch weiß	0,550	1,020	1 230	1 255	677
5	Leintuch weiß dopp.	0,550	1,376	6 160	8 476	3 388
6	Leintuch weiß	0,486	0,688	420	289	204
7	Saunatuch weiß/lilie	0,486	0,613	30 300	18 574	14 726
10	Seifentuch,lilie-weiß	0,227	0,222	18 400	4 085	4 177
12	Frotteehandt.lilie-weiß	0,235	0,275	5 780	1 590	1 358
13	Frotteevorleger lilie-weiß	0,238	0,300	15 300	4 590	3 641
14	Duschtuch lilie-flieder	0,389	0,501	36 050	18 061	14 023
15	Frotteebadet.lilie-weiß	0,389	0,613	740	454	288
17	Bademante Schalenkragen	0,796	2,781	2 600	7 231	2 070
18	Tischtuch,Bost.-weiß	0,375	0,938	6 700	6 285	2 513
19	Tischtuch,Bost.-weiß	0,375	0,813	6 200	5 041	2 325
20	Deckserviette,Bost.weiß	0,303	0,487	20 820	10 139	6 308
21	Geschirrtuch,lilie-blau	0,184	0,275	120	33	22
22	Grubenhandt. lilie-blau	0,140	0,275	560	154	78
23	Serviette,Bost.-weiß	0,235	0,275	54 100	14 878	12 714
		7,186	12,977		117 413	81 534

Differenz: 35 879€

Quelle: (Eigene Darstellung)

Der Vergleich zeigte ein eindeutiges Bild. Bis auf ein Produkt unterbot die Firma Roma-TEX jedes andere Stück der Firma Brolli aus dem aktuellen Sortiment. Ohne Lieferung und Wäschemiete ergab sich dabei die Differenz von 35 879€ pro Jahr. Dies entspricht einer prozentuellen Differenz von 31%.

Abbildung 15: Roma-TEX im Vergleich zu brolli



Quelle: (Eigene Darstellung)

Auch hier soll wieder eine Einschätzung mittels SWOT-Analyse getroffen werden.

Abbildung 16: SWOT-Analyse Szenario 2



Quelle: (Eigene Darstellung)

6.3 Szenario 3 – Vertragsverhandlung mit laufendem Anbieter

In Szenario drei wurde aufgrund der fortlaufend guten Zusammenarbeit mit der Firma Brolli versucht unter Vorlage der bereits ausgearbeiteten Szenarien eine Preissenkung zu erwirken. Im Zuge dessen wurde auch hier der Betrieb in Graz besucht, worauf nach einer ausführlichen Führung durch die Textilwäscherei eine Preisverhandlung mit der Geschäftsführung folgte. Es zeigte sich das Bild einer hochmodernen Wäscherei, die unter Verwendung modernster Maschinen die Wäsche für die unterschiedlichsten Betriebe aufbereitet. Auffallend war, dass inmitten der hochtechnologischen Wäscherei eine Vielzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach wie vor per Hand die Maschinen mit der anfallenden Wäsche fütterten. Ein hohes Maß an Fingerfertigkeit zeichnete jede einzelne Mitarbeiterin sowie jeden einzelnen Mitarbeiter des Betriebes aus. Jedoch änderte das nichts an der erklärten Zielsetzung des Termins, die in folgender Fragestellung zusammengefasst werden kann:

Ist eine Preissenkung unter Beibehaltung der Dienstleistung im Sinne einer Vertragsverlängerung mit dem laufenden Vertragspartner Brolli Ges.m.b.H möglich?

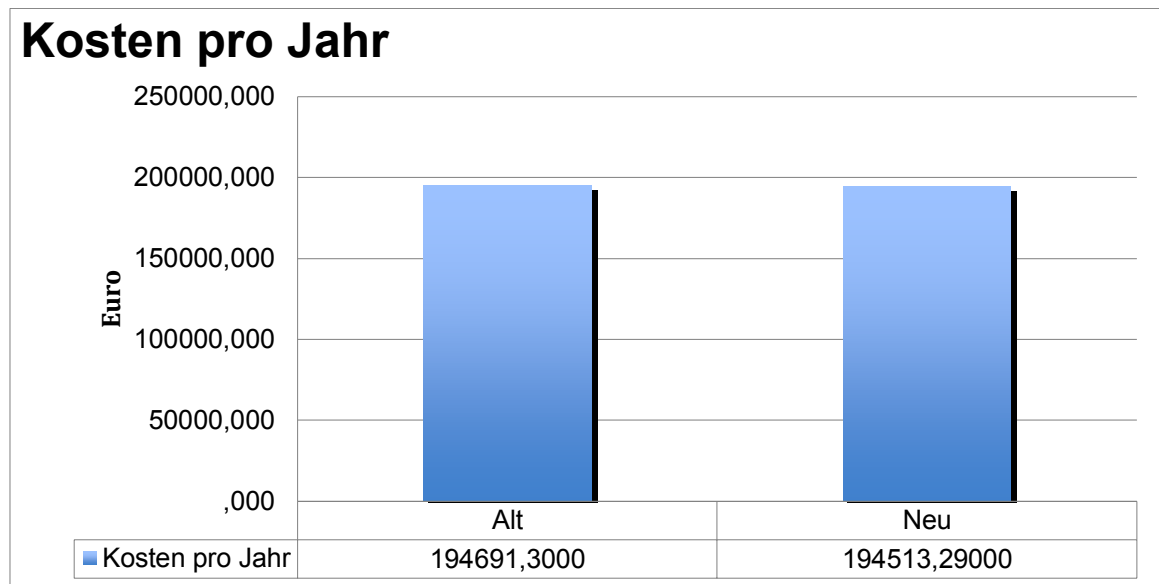
Wie in Tabelle 13 deutlich ersichtlich handelt es sich bei den Bademänteln um die kostenintensivsten Ausreißer aus dem Sortiment der Firma Brolli. Verhandlungsbasis war unter Vorlage des Konkurrenzangebotes der Firma Roma-TEX eine Preissenkung über das gesamte Produktsortiment. Jedoch wurde auf die enormen Personalkosten unter Gewährleistung höchster qualitativer Ansprüche verwiesen, welche eine Preisgestaltung ähnlich der slowenischen Firma unmöglich machen. Es wurden jedoch Alternativlösungen gesucht, um die Kosten für das Kurhaus zu senken. Dies beinhaltete das Ausscheiden der aufgrund der hohen Grammatur kostenintensiven Bademäntel, jedoch müssten diese bis zu ihrer durchschnittlichen Abnutzung von 3 Jahren weiter verwendet werden. Dieser Zeitraum würde mit einer Preisanpassung von -3% des ursprünglichen Angebots gewährleistet werden. Unter genauer Betrachtung ergab sich daraus folgende Preisdifferenz pro Jahr:

Tabelle 14: Angebot brolli

SZENARIO 3				
Kurhaus				
Datum von	Datum bis	Artikelgruppe	Menge	Summe
01.08.2009	31.07.2010 23:59:00	Alle	237 734,00	106 747,25
		Gesamtsumme		106 747,25
		-10% FR	-10 674,73	96 072,53
		-3% Skonto	-2 882,18	93 190,35
		-6% GB	-5 591,42	87 598,93
Therapie				
Datum von	Datum bis	Artikelgruppe	Menge	Summe
01.08.2009	31.07.2010 23:59:00	Alle	277 011,00	115 652,66
		Gesamtsumme		115 652,66
		-10% FR	-11 565,27	104 087,39
		-3% Skonto	-3 122,62	100 964,77
		-6% GB	-6 057,89	94 906,88
Gesamt ohne Bademäntel				
		Gesamtsumme		222 399,91
		-10% FR	22.239,99	200 159,92
		-3% Skonto	6.004,80	194 155,12
		-6% GB	11.649,31	182 505,81
Gesamt mit Bademäntel				
Artikel	Preis	Menge	Summe	
Bademantel Schalenkragen		2,78	2 600	7 230,60
Bademantel Frotee, lilie		2,09	3 640	7 618,52
				14 849,12
		Gesamtsumme		237 249,03
		-10% FR	23 724,90	213 524,13
		-3% Skonto	6 405,72	207 118,40
		-6% GB	12 427,10	194 691,30
Angebot brolli -3% auf Bademantel Schalkragen				
Artikel	Preis	Menge	Summe	
Bademantel Schalenkragen		2,70	2 600	7 013,68
Bademantel Frotee, lilie		2,09	3 640	7 618,52
				14 632,20
		Gesamtsumme		237 032,11
		-10% FR	23 703,21	213 328,90
		-3% Skonto	6 399,87	206 929,03
		-6% GB	12 415,74	194 513,29

Quelle: (Eigene Darstellung)

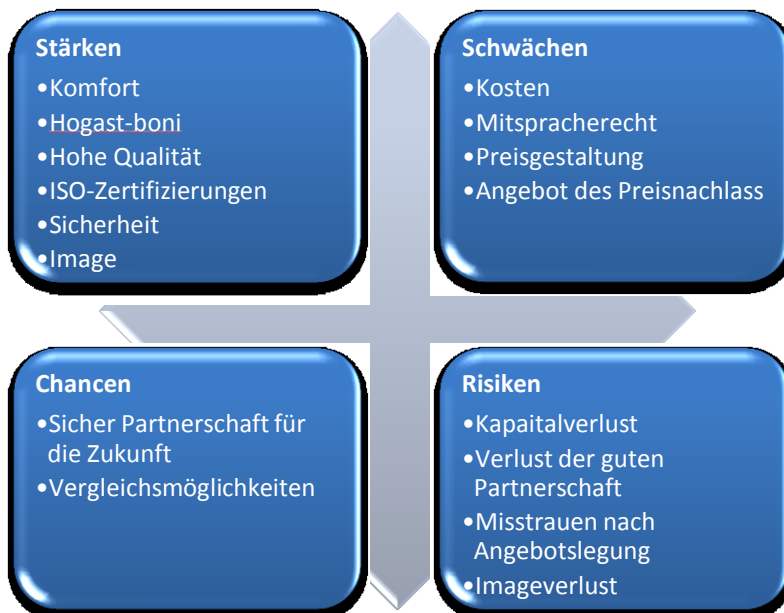
Abbildung 17: Angebot brolli im Vergleich



Quelle: (Eigene Darstellung)

Was bei den ersten Verhandlungsgesprächen als eine lukrative Differenz zu interpretieren war, erwies sich bei genauerem Hinsehen als Ersparnis von 178,01€ [sic!] aufs Jahr gerechnet. Dies soll nun wieder mittels der SWOT-Analyse bewertet werden:

Abbildung 18: SWOT-Analyse Szenario 3



Quelle: (Eigene Darstellung)

7. Diskussion

In diesem Abschnitt sollen die gesammelten Ergebnisse noch einmal reflektiert werden, um einer kritischen Betrachtung nicht nur aus ökonomischer, sondern auch aus logistischer Sicht stand halten zu können. Daraus folgend soll eine Entscheidung für die zukünftige Wäscheaufbereitung des Kurhauses Bad Gleichenberg getroffen und umgesetzt werden.

Wie aus den vorausgegangenen Seiten zu erkennen ist, handelt es sich bei den Wäschekosten eines Gesundheitsbetriebes um einen nicht zu unterschätzenden Kostenfaktor. Die in der Arbeit dargestellte ganzheitliche Betrachtung der mit dem Projekt verbundenen Elemente stellt eine wichtige Entscheidungsgrundlage für den Projektausgang dar. Die strategische und geografische Position des Kurhauses, die Grundzüge einer erfolgreichen Projektumsetzung, sowie die Niederschrift der Gesprächsprotokolle wurden im Vorhinein für die externe Projektdarstellung als essentiell gewichtet und fanden aus diesem Grund Einzug in die vorliegende Arbeit.

Die in der ersten Forschungsfrage erwähnten Faktoren, welche bei den Wäschekosten zu berücksichtigen wären, können nach beendeter Interviewphase sowie der Literaturrecherche und Vor-Ort-Analyse recht klar eingegrenzt werden. Wesentlich bei der Hinterfragung laufender Kosten ist eine klare Formulierung des IST-, sowie des SOLL-Zustandes. Vereinfacht gesagt kann die Unterteilung in „wo stehe ich“ und „wo will ich hin“ ein verständliches Bild für alle Beteiligten schaffen. Weiters hat im Verlauf des Projekts die Marktanalyse, also der Kontakt zu Vergleichsbetrieben sowie Wäschedienstleister einige Optionen zur Zielerreichung aufgezeigt. Diese konnten anhand der individuellen Angebotslegungen der verschiedenen Anbieter transparent miteinander verglichen, und auf ihre Vor- und Nachteile für das Unternehmen bewertet werden. Während der Recherchen hat sich herauskristallisiert, dass an einigen Kostenstellen eine Überfrequentierung des Wäscheverbrauchs stattfand. Dies war mit Hilfe der Verbrauchszahlen pro Kostenstelle, die im Controlling gesammelt und weiterverarbeitet werden, leicht möglich. Der erste große Faktor bei der Beseitigung überdurchschnittlicher Kosten im Bereich Wäsche war die Hinterfragung dieser, sowie die Erarbeitung von Alternativlösungen für die kostenintensivsten Bereiche. Die transparente

Thematisierung der Wäschekosten führte einerseits zur Verstärkung des Zugehörigkeitsgefühls der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da diese merkten, aktiv zu der Geschäftsfähigkeit des life medicine Resort beitragen zu können. Andererseits wurde in den Interviews darauf aufmerksam gemacht, dass die Integration und Meinung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer Sensibilisierung dieser in sonst automatisierten Abhandlungen führte.

Bei dem Versuch einer Identifikation der zu berücksichtigenden Faktoren, die bei der Wäschekostenoptimierung anfänglich zu klären sind, kann die nachstehende Aufzählung für zukünftige Vergleichsthemen herangezogen werden.

- Volle Einsicht in die Rechnungslegung pro Kostenstelle
- Vor-Ort-Analyse und Hinterfragung der Wäschefrequenzen
- Ausreiser gesondert überprüfen
- Kontrolle der laufenden Verträge
- Benchmarking mit alternativen Dienstleistern
- Bestehendes Know-how der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen

Da der gesamte Wäschebetrieb des Kurhaus Bad Gleichenberg outgesourced wurde, kann hier ausschließlich auf Merkmale der laufenden Vertragsbedingungen eingegangen werden. Das bedeutet, dass Energie- und Wasserkosten, Instandhaltungskosten und Personalkosten, wie sie in einer Inhouse-Wäscherei anfallen würden, nicht direkt im Kurhaus entstehen und dementsprechend auch nicht exakt gemessen werden können. Was jedoch, abgesehen von der benötigten Wäschemenge, quantitativ zu erfassen ist, sind die in der Vertragslegung vereinbarten Qualitätsmerkmale der Wäsche. Je höher diese unter der Kennzahl der Grammatur angesetzt werden, desto höher fallen auch die Kosten der Waschung pro Stück aus. Hier könnte also trotz externer Dienstleistungserbringung direkt auf die Kosten Einfluss genommen werden und unter Berücksichtigung der mit dem Haus angestrebten Qualitätsstandards durch eine Reduktion der Grammaturhöhe aktiv Geld eingespart werden.

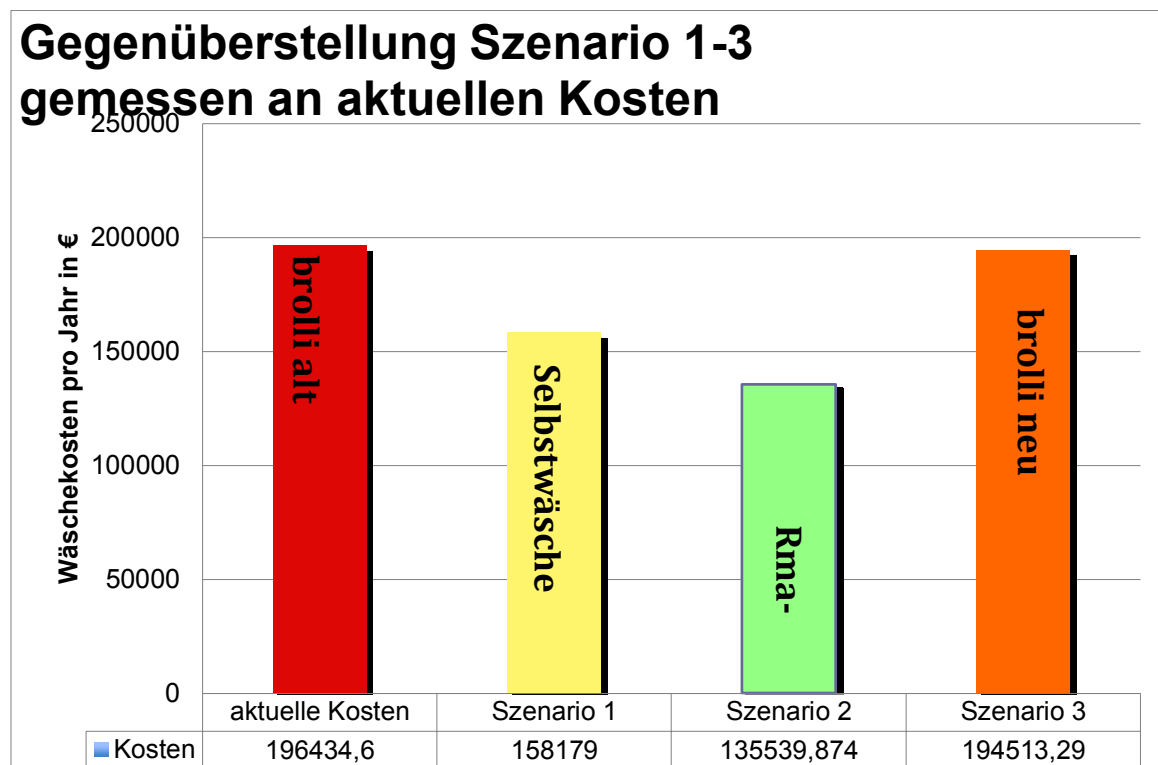
Die genaue Bearbeitung der ersten Forschungsfrage schaffte ein sehr umfangreiches Bild der wichtigsten Faktoren bezüglich der Kostenentwicklung im Bereich Wäsche im gesamten Kurhaus Bad Gleichenberg. Was die Beantwortung

der zweiten Forschungsfrage betrifft, wurde dafür der thematische Grundstein in der Beantwortung der ersten Forschungsfrage gelegt. Ein genauer Kenntnisstand zu den Kostengründen war hier die Basis eines kreativen Denkprozesses um mögliche Handlungsalternativen zu den bestehenden Prozessen entwickeln zu können. Wie im Verlauf des Projektes mehrmals Seitens der Geschäftsführung hingewiesen wurde, geht es dabei anfangs nicht um bis ins kleinste Detail geplante Alternativen, sondern viel mehr um die konkrete und realistische Überprüfung umsetzbarer Maßnahmen. Nach dem Top-down-Prinzip wurde nach als umsetzbar empfundenen Szenarien gesucht, welche erst in der genaueren Betrachtung die jeweiligen Detailfragen mit sich brachten. Dies beinhaltete, die in den Interviews gesammelten Informationen gekoppelt mit den durch die Angebotslegungen dargestellten Kosten, auf logistische Umsetzbarkeit zu überprüfen. Aus diesen Überlegungen ergaben sich, die in den Szenarien eins bis drei dargestellten Lösungsansätze, welche erst gegen Ende der Ausarbeitung von der Geschäftsführung als realisierbar oder als nicht realisierbar klassifiziert wurden.

Inhaltlich lässt sich zusammenfassen, dass gelebte Trends des Outsourcings zwar eine – vor allem für Mittel- und Kleinbetriebe – attraktive Variante zur Kostensenkung darstellen können, sollte jedoch auch hierbei Alternativen nicht außer Acht gelassen werden. Qualität und Kosten pro Leistungserbringung sind demnach meist durch spezialisierte Betriebe unter einem wesentlich günstigeren Tarif umsetzbar, als sie durch Eigenhand zu bewerkstelligen sind. Trotz dieser gewichtigen Aussage sei geraten, kritisch dieser Überlegung gegenüberzutreten. Wie sich am Beispiel des Kurhauses zeigte und in Szenario 1 – Betriebseigene Wäscherei dargestellt, konnte verglichen zu den laufenden Outsourcingverträgen eine jährliche Kostenersparnis von 7,68% durch die Inhouse-Wäscherei erhoben werden. Diese Kostenerhebung beispielsweise bestätigt den Hinweis einer individuellen Betrachtung und sollte auch dementsprechend in zukünftige Hinterfragungen in Betracht gezogen werden.

Forschungsfrage 3 bezieht sich schlussfolgernd auf die Ergebnisse, die mit Hilfe der entwickelten Szenarien 1-3 erhoben werden konnten. Wie sich im Projektverlauf herausstellte, können die laufenden Kosten im Bereich Wäsche gesenkt werden. Um dies noch einmal überblicksmäßig darzustellen dient folgende Abbildung:

Abbildung 19: Grafische Darstellung der Szenarien 1-3



Quelle: (Eigene Darstellung)

Wie aus der vorausgegangenen Abbildung deutlich wird, kann mit dem Angebot der Firma Roma-Tex kein anderes erhobenes Szenario mithalten. Dies ist einerseits auf die in Slowenien herrschenden, deutlich unter dem österreichischen Markt liegenden Personalkosten zurückzuführen, andererseits wurde auch eine minimal geringere Grammaturnzahl in das Angebot der slowenischen Firma integriert. Mit einer Kostenreduktion von 31% pro Jahr könnten 60 894,7 € im Bereich Wäsche eingespart werden. Wie in der SWOT-Analyse von Szenario 2 – Neuer Vertragspartner in Slowenien deutlich wird, sind aber die direkten Kosten nur ein Teil der elementaren Kriterien zur Erfolgssteigerung. Kommt es dadurch zu einem Qualitätsverlust, der als solches direkte Auswirkungen auf die Kurgäste hat, kann durch eine Negativbewertung der Gäste die Zuweiserzahl der Vertragspartner sinken, was wiederum zu einer Minimierung des Umsatzes führen kann. Es muss daher seitens der Geschäftsführung genau definiert werden, inwiefern man dem Leitbild einer luxuriösen Hotelkomponente entsprechen möchte und ab welchem Grad von Kostenoptimierung es zu einem spürbaren Qualitätsverlust kommt.

Abschließend soll darauf hingewiesen werden, dass im Laufe der Erhebung und der Betriebsbesichtigungen die Hygienestandards der slowenischen Anbieter zu keinem Zeitpunkt ein für österreichische Standards bedenkliches Ausmaß angenommen haben und eher noch als absolut marktfähig einzuschätzen sind. Dabei handelt es sich jedoch um eine subjektive Meinung, welche beispielsweise nicht durch Hygieneprobe n oder ähnliches überprüft wurde. Jedoch wurden im Laufe des Projekts mehrere auch inländischer Wäschereibetriebe besichtigt, welche keine offensichtlichen Vorteile aufweisen konnten, einer ISO-Zertifizierung aber bereits erfolgreich stand gehalten haben.

8. Handlungsempfehlung

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt lässt sich belegen, dass die gelebte Form der Wäscheaufbereitung des life medicine Resort Bad Gleichenberg nach einer breiten Marktanalyse nicht als die ökonomischste Variante einzustufen ist. Es wurde unter einem breiten Ansatz der Kostenrechnung gezeigt, dass eine alternative Lösung wie sie beispielsweise in Form der drei dargestellten Szenarien erhoben wurde, eine Senkung der laufenden Kosten mit sich bringt. Dies dient als Grundlage der Empfehlung sich aus den laufenden Verträgen frühest möglich zu lösen und sich einem anderen Anbieter bzw. der Selbstwäsche zuzuwenden. Eine Entscheidung dieser Art wird in der Regel von höchster Managementebene getätigt und obliegt nicht dem Urteilsvermögen des Autors dieser Masterarbeit.

Jedoch möchte ich es nicht unversucht lassen, am Ende der Arbeit auch eine von mir aufgeworfene Idee für weitere Überlegungen in den Raum zu stellen. Die Möglichkeit eines für sämtliche Kur-, Thermen- und Hotelbetriebe in der Thermenregion Bad Gleichenberg übergreifenden Wäschebetriebes vor Ort zu errichten, sei an dieser Stelle erwähnt. Dadurch würden nicht nur Transportwege verkürzt, just-in-time Lieferungen ermöglicht, wodurch Lagerräume für neue Therapieanwendungen adaptiert werden könnten, Arbeitsplätze geschaffen, sondern es würde auch zu einem neuen wirtschaftsfördernden Betrieb für die Region und deren Vergleichbarkeit mit anderen Kur- und Thermalregionen kommen. Dies könnte eine Entlastung des in der Einleitung erwähnten Konkurrenzdrucks am Wellnesssektor für die gesamte Region bedeuten und zu einer deutlichen Leistungssteigerung führen.

9. Fazit

Die Arbeit bei der Health Care Company und der dadurch entstandene Einsatz im life medicine Resort in Bad Gleichenberg waren eine außergewöhnliche Erfahrung, die meinen mittlerweile erfolgten Berufseinstieg wesentlich geprägt hat. Durch die Möglichkeit, mich als Projektleiter in der Thematik unter Beweis stellen zu dürfen, konnte ich theoretisch erworbenes Wissen erstmalig in der Praxis anwenden. Es zeigte sich, dass mit Hilfe des Projektauftraggebers und einem hohen Motivationsgrad im gesamten Team guter Rat nicht immer zwingend teuer sein muss. Für die bei der Umsetzung erhaltene Unterstützung sei an dieser Stelle noch einmal mein Dank und größte Wertschätzung ausgesprochen. Dadurch war es mir möglich, aus einem praktisch unerfahrenen Blickwinkel, ausführliche Einblicke in die Kostenrechnung eines Gesundheitsbetriebes zu erhalten und jene bis in kleinste Detail zu hinterfragen. Es zeigte sich in der Bearbeitung, dass schon in einem Teilbereich einer Gesundheitseinrichtung, einer enormes Einsparungspotential zu finden sein kann. Unter Berücksichtigung der raschen Entwicklung im österreichischen sowie grenznahen Kur- und Wellnesssektor sei hier abschließend empfohlen, den schmalen Grat zwischen Qualität und Kostensenkung immer zielgruppenorientiert zu begehen. Hier können alternative Denkansätze neue Blickwinkel eröffnen, welche nicht zwingend durch externe Beraterfirmen angeboten werden müssen. Niemand kennt den hauseigenen Betrieb mit all seinen Stärken und Schwächen besser, als jene Personen, die Tag und Nacht um dessen Fortbestand bemüht sind. Und unter dem Deckmantel der Kostenoptimierung, geht es doch letzten Endes speziell in diesem Sektor, immer um das Wohlergehen der Menschen.

„Gesundheit ist nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts“

- Arthur Schoppenhauer -

10. Literaturverzeichnis

Aberle, G. (2003). *Transportwirtschaft: Einzelwirtschaftliche und Gesamtwirtschaftliche Grundlagen*. München: Ouldenburg Wissenschaftsverlag.

Bundeszentrale für politische Bildung. (Mai 2010). *bpd*. Retrieved 10. Jänner 2011 from Bundeszentrale für politische Bildung: <http://www.bpb.de/files/MUEY95.pdf>

Bad Gleichenberg Tourismus. (September 2008). *Bad Gleichenberg - Geschichte*. Retrieved 22. Juli 2011 from <http://www.bad-gleichenberg.at/de/land/page/208-Geschichte-des-Ortes>

Bihlmaier, S. (2003). *Die Akupunktur: Lehrbuch, Bildatlas, Repetitorium* (Vol. 1). Berlin: Springer.

Brandt, D., Bruns, F.-W., Dieter, D., Gidion, G., & Hartmann, E. (2003). *Kompetenzentwicklung 2003: Technik, Gesundheit, Ökonomie*. Münster: Waxmann Verlag GmbH.

Brown, D., & Wilson, S. (2005). *How to manage the change, challenges, and opportunities*. New Jersey: Wiley.

Brolli Ges.m.b.H. (2011). *Brolli*. Retrieved 21. Juli 2011 from www.brolli.com

Elben, H., & Handschuh, M. (2004). *Handbuch Kostensenkung: Methoden, Fallstudien, Konzepte, Erfolgsfaktoren*. Weinheim: Wiley.

Frohmann, S. (2010). *Facility Management im Krankenhaus: Analyse der immobilienpezifischen Anforderungen*. Hamburg: Diplomica Verlag.

Frosch, E., Hartinger, G., & Renner, G. (2001). *Outsourcing und Facility Management im Krankenhaus. Strategien, Entscheidungstechniken, Vorgehensweisen*. Wien: Überreuter.

Gutenbrunner, C., & Glaesener, J.-J. (2007). *Rehabilitation, Physikalische Medizin und Naturheilverfahren*. Heidelberg: Springer.

Gabler Wirtschaftslexikon. (11. März 2007). *Gabler*. Retrieved 18. Juli 2011 from Das Wirtschaftslexikon: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/>

Gesundheit Österreich. (04. 01 2010). *Rehakompass* . Retrieved 09. November. 2011 from www.rehakompass.at

Google. (Juli 2011). *Google Maps*. Retrieved 22. Juli 2011 from www.maps.google.at

Gries , T., & Klopp, K. (2007). *Füge- und Oberflächentechnologie für Textilien: Verfahren und Anwendungen*. Berlin: Springer.

International Monetary Fund. (22. Juli 2011). *International Monetary Fund*. Retrieved 11. August 2011 from IMF: <http://www.imf.org/>

Hüter-Becker, A., & Dölken, M. (2007). *Physikalische Therapie, Massage, Elektrotherapie und Lymphdrainage*. Stuttgart: Thieme.

Haan, V. (1999). *Bad Gleichenberg: Von der römischen Heilquelle bis zur Gegenwart*. Graz: Medienfabrik Graz.

HCC Health Care Company GmbH. (Jänner 2001). *Health Care Company*. Retrieved 25. Juli 2011 from <http://www.healthcarecompany.at/>

Heilkuren Ges.m.b.H. (01. Februar 2009). *Heilkuren*. Retrieved 20. Juni 2011 from www.heilkuren.org

Hitz, H., & Wohlschlägl, H. (2009). *Das östliche Österreich und benachbarte Regionen*. Wien: Böhlau Verlag.

Jensen & Skodvin. (November 2004). *Jensen & Skodvin Arkitektkontor as*. Retrieved 25. Juli 2011 from <http://www.jsa.no/>

Joos, L. (2002). *Praxis der Gasanwendungstechnik in Haushalt und Gewerbe*. Essen: Vulkan-Verlag.

Küsters, I. (2009). *Narrative interviews: Grundlage und Anwendung* (Vol. 2). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kessler, H., & Winkelhofer, G. (2004). *Projektmanagement; Leitfaden zur Steuerung und Förderung von Projekten* (Vol. 4). Berlin: Springer.

Koch, J. (2004). *Marktforschung: Begriffe und Methoden*. München: Oldenbourg.

Krankenanstalten- und Kuranstaltengesetz. (04. Jänner 2012). KAKuG. Österreich.

Langer, L. (1. Jänner 1893). Die Heilquellen des Thales Gleichenberg in der Steiermark. *Archiv der Pharmazie* , 318-327.

life medicine Resort GmbH. (Dezember 2008). *life medicine Resort Bad Gleichenberg*. Retrieved 25. Juli 2011 from <http://www.lifemedicineresort.com/>

Mrowietz, U., & Schmid-Ott, G. (2005). *SChuppenflechte: Was sie schon immer über Psoriasis wissen wollten* (Vol. 2). Basel: Karger.

Physiotherapeutin. (26. August 2010). Wäschverbrauch im Therapiebereich. (P. Florian, Interviewer)

Schawel, C., & Billing, F. (2004). *Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Smolle, J., & Mader, F. (2005). *Beratungsproblem Haut: Dermatologie in Innerer Medizin und Allgemeinmedizin* (Vol. 2). Heidelberg: Springer.

Statistik Austria - Die Informationsmanager. (Jänner 2011). *Statistik Austria*. Retrieved 20. Juli 2011 from <http://www.statistik.at/blickgem/blick1/g60403.pdf>

Steiermärkischer Landtag. (1962). Steiermärkisches Heilvorkommen- und Kurortegesetz. (pp. § 1-30). Graz: Steiermärkischer Landtag.

Stolzenberg, K., & Heberle, K. (2009). *Change management: Veränderungsprozess erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren* (Vol. 2). Heidelberg: Springer.

Ratziel, B. (2004). *Hsin-Tao: der sanfteste Weg zu Gesundheit und langem Leben*. München: Lotos.

Robert, M. (Juli 2010). Wäschebedarf Villa Barbara. (P. Florian, Interviewer) Bad Gleichenberg, Steiermark.

target-group-marketing.net KG. (22. Jänner 2006). *Wirtschaftslexikon*. Retrieved 2011. Oktober 10 from <http://www.mein-wirtschaftslexikon.de/>

Töpfer, A., & Albrecht, M. (2006). *Erfolgreiches change management im Krankenhaus: 15 Punkte Sofortprogramm für Kliniken*. Heidelberg: Springer Verlag.

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG. (24. März 2008). *Risikomanagement nach ISO 31000*. Retrieved 11. Oktober 2011 from WEKA: <http://www.risikomanagement-iso-31000.de>

Wenk, W. (2004). *Elektrotherapie*. Berlin: Springer.

Wolke, T. (2008). *Risikomanagement* (Vol. 2). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG. (24. März 2008). *Risikomanagement nach ISO 31000*. Retrieved 11. Oktober 2011 from WEKA: <http://www.risikomanagement-iso-31000.de>

Wenk, W. (2004). *Elektrotherapie*. Berlin: Springer.

Wolke, T. (2008). *Risikomanagement* (Vol. 2). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.