

Outsourcing richtig aufgegleist zahlt sich in der Hotellerie aus. Nicht nur für den Hotelbetrieb und das beauftragte Unternehmen. Auch für die betreffenden Mitarbeiter. Dies zeigt das Beispiel am Stewarding im Hotel InterContinental in Zürich.

«Win-Win-Win»-Situation für alle Beteiligten

Das Hotel InterContinental Zürich ist seit einiger Zeit daran, einfachere Dienstleistungen durch Drittfirmen ausführen zu lassen. Einer dieser professionellen Dienstleistungsanbieter ist das Zürcher Reinigungsunternehmen Hägni, welches für das Hotel InterContinental einen grossen Teil des Unterhalts und der Grundreinigung in der Küche erbringt. Der Erfolg der Auslagerungen solcher alltäglichen Arbeiten hat sich rasch eingestellt. Die Zufriedenheit mit dem Outsourcing ist gross. Sowohl was die Leistungsqualität als auch was die Kostenseite betrifft. Letztere ist von Bedeutung, da sich der Rentabilitätskampf im Hotel- und Gastgewerbe besonders akzentuiert zeigt. Saisonale, konjunkturelle und währungsbedingte Schwankungen wirken sich direkt auf die Bettenbelegung beziehungsweise auf die Gesamtauslastung des Hotels aus. Unabhängig davon muss die Dienstleistung immer demselben hohen Stand entsprechen. Eine Anforderung, die flexible Strukturen und Arbeitsmodelle verlangt.



Remo Hägni,
Geschäftsführer der
Hägni AG,
Zürich.

Das viel diskutierte, in breiten Kreisen aber eher mit Skepsis denn mit Euphorie beobachtete Outsourcing, zeigt sich beim Hotel InterContinental Zürich als ideale Lösung. Sowohl im Konzern als auch in der Schweiz nimmt das Hotel mit der Auslagerung der Unterhaltsreinigung und mit dem so genannten Stewarding eine Pionierrolle ein. Dazu gehören die tägliche Grundreinigung im Küchenbereich sowie die laufenden Spülarbeiten von Pfannen, Herden usw. nach Bedarf. Anstelle von eigenen, festangestellten Mitarbeitern werden diese Aufgaben von Mitarbeitern des Reinigungsunternehmens Hägni AG wahrgenommen. Je nach Auslastung stellt es die für die Arbeiten erforderliche Anzahl qualifizierter Leute. Für Florian Stöter-Tillmann, Food & Beverage Manager des Hotel InterContinental, scheint die Bilanz aufzugehen: «Heute können wir feststellen, dass alle Erwartungen und die formulierten Ziele erreicht wurden; sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht. Auch unsere Betriebsrechnung wird direkt ent-

lastet. Beanstandungen durch die strenge Lebensmittelkontrolle sind dank der Qualitätssteigerung praktisch keine mehr zu verzeichnen».

Weniger Mitarbeiter, bessere Leistung

Naturngemäss spielen die Kosten bei den Überlegungen zum Outsourcing eine ausschlaggebende Rolle. Dabei repräsentieren die direkten Kosten (Einsparungen bei den Mitarbeitern) nur einen Teil der Gesamtaufwendungen. Stärker zu Buche schlagen die indirekten Aufwendungen: die schwierige und zeitintensive Personalrekrutierung, krankheits-, unfall- und ferienbedingte Ausfälle, die Suche nach Aushilfen für spezielle, personalintensive Anlässe. Zwölf festangestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatte das InterContinental Zürich für den reibungslosen Stewarding-Betrieb auf der Zahltagliste. Heute sind es deren sieben beim Outsourcing-Partner Hägni. Und die Leistungen sind messbar besser, was angesichts der Tatsache, dass die Mitarbeiter übernommen wurden,

auf den ersten Blick erstaunen mag. Weniger auf den zweiten. Die überraschende Effizienz und Qualitätssteigerung ist auf die neue Professionalität der Tätigkeit zurückzuführen.

Vorerst hiess es jedoch, Widerstand zu überwinden. Die natürliche Angst vor den Mitarbeitern gegenüber der geplanten Reorganisation ihres Bereichs war spürbar. Alle Beschäftigten erhielten zwar ein Angebot, nur drei haben es angenommen. Die Befürchtungen am selben Arbeitsplatz für einen neuen Arbeitgeber, für das Reinigungsunternehmen, zu arbeiten, haben sich in kürzester Zeit als unbegründet erwiesen. Die Vorteile überwiegen auch für sie: ihre Tätigkeiten und Kompetenzen in der Küche sind heute noch klarer geregelt. Sie erhalten fachgerechte Aus- und Weiterbildung und sind nach klaren Richtlinien geführt. Dies wirkt sich positiv auf die Motivation aus. Ausserdem, und das dürfte sie am meisten überrascht haben, sind sie finanziell sogar etwas besser gestellt. «Das Outsourcing-Konzept im Stewarding ist damit nicht nur eine Win-Win-Partnerschaft zwischen dem Hotel InterContinental und der Hägni AG, sondern bezieht klar auch die Mitarbeiter mit ein, was zur erfreulichen «Win-Win-Win-Situation» geführt hat», betont Remo Hägni, Geschäftsleiter der Hägni AG in Zürich.

Kein Lohndumping

Das zeigt: Richtiges Outsourcing hat nichts mit Lohndumping zu tun. Die Kostenvorteile dürfen nicht über tiefere Löhne erfolgen, sondern sind nur zu realisieren über das spezialisierte Prozess-Know-how, die Planung, die Ausbildung, die Führung und die Rekrutierung der richtigen Leute. Vor diesem Hintergrund ist die Wahl des Outsourcing-Partners erfolgsentscheidend. Wenige Unternehmen kommen dafür in Frage. Es ist empfehlenswert, die Zielsetzungen des Outsourcings (und das ist nicht nur die direkte Kostenreduktion) zu definieren und die Offerten anhand eines detaillierten Briefings auszusprechen und entsprechend zu bewerten. Auch Florian Stöter-Tillmann formulierte klare Auswahlkriterien: «Wir haben bei der Evaluation ein Hauptaugenmerk auf die Erfahrung, die Referenzen, die Seriosität und Vertrauenswürdigkeit und insbesondere

auf eine vorhandene Affinität zum Gastgewerbe sowie die entsprechenden Hygienekonzepte gelegt. Wir wollten einen Partner, der dieselbe Sprache spricht, der die spezifischen Anforderungen der Hotellerie versteht». «Zudem haben wir uns folgende Fragen beantwortet: Wie wird auf die einzelnen Punkte der Ausschreibung eingegangen? Wie erfolgt die Qualitätssicherung? Durch welche Massnahmen werden die Kosten effektiv gesenkt?», erklärt Florian Stöter-Tillmann weiter. Die Beantwortung dieser Fragen ist genau so wichtig wie die Überzeugung, dass der potenzielle Outsourcing-Partner nicht nur ein ausführender, sondern auch ein beratender Dienstleister ist. Denn ein guter Partner versteht es auch während des Vertragsverhältnisses, aus eigenen Stücken Optimierungspotenziale zu erkennen und Prozesslücken aufzudecken.

Resumée

Erfahrungsgemäss entscheidet in jeder Phase der Zusammenarbeit und ganz besonders zu Beginn die Kommunikation zwischen Auftraggeber und Outsourcing-Partner über Erfolg und Misserfolg. Direkt und offen muss sie sein, um die neuen Abläufe rasch umzusetzen und (die bestimmt auftretenden) Anfangsschwierigkeiten beseitigen zu können. In dieser Hinsicht spielen auch die Grösse und die Führungsstruktur des Unternehmens eine Rolle. Betreffend Know-how und Ressourcen muss es über eine gewisse Grösse verfügen. Nicht aber so, dass die Flexibilität beeinträchtigt ist und die naturgemäss höhere Fluktuation zu dauernd wechselnden Ansprechpartnern führt. Das würde die Kommunikation erschweren und zu Unzufriedenheit auf allen Seiten führen. Bis heute konnte das Hotel InterContinental Zürich die direkten Kosten (Lohn und Lohnnebenkosten) um rund fünfzehn Prozent senken. Noch wesentlich höher sind die indirekten Kostenreduktionen durch Entlastung der Verwaltung und Organisation sowie durch die deutlich zurückgegangenen Krankheitstage. ■

Weitere Informationen
Hägni AG Reinigungsunternehmen
Remo Hägni, Geschäftsleiter
Friesenbergstrasse 221, 8055 Zürich
Tel. 044 463 18 18
www.haegni.ch, info@haegni.ch