

Hotel-Stewarding – Top oder Flop?

Zahlt sich Outsourcing in der Hotellerie aus? Ja, vorausgesetzt, es ist professionell aufgeleitet und umgesetzt. Von Seiten des Facility Managers und von Seiten des Auftraggebers. Wenn nicht, droht ein Flop.

Remo Hägni, Hägni AG Reinigungsunternehmen, Zürich

Zahlreiche Hotels lassen einfachere Dienstleistungen aus wirtschaftlichen Überlegungen durch Drittfirmen ausführen, andere befassen sich mit dem Gedanken daran, wiederum andere verrichten die Tätigkeiten nach einer Enttäuschung wieder selbst. Das so genannte Stewarding bringt viel, stellt aber hohe Anforderungen an die Zusammenarbeit zwischen Hotel und Anbieter und setzt eine grosse Vertrauensbasis voraus. Für die Auslagerung bieten sich idealerweise die tägliche Grundreinigung im Küchenbereich sowie die laufenden Spülarbeiten von Pfannen, Herden und anderem Küchengerät an. Anstelle vom eigenen, festangestellten Personal werden diese Aufgaben beim Outsourcing von Mitarbeitern eines Facility-Service-Anbieters respektive eines Reinigungsunternehmens wahrgenommen. Je nach Auslastung disponiert dieses die für die Arbeiten erforderliche Anzahl qualifizierter Leute. Wichtig ist dabei, dass die qualitativen und quantitativen Ziele genau definiert werden. Ist diese Regel befolgt, stellt sich der Erfolg rasch ein, sowohl was die Leistungsqualität als auch was die Kosten betrifft.



nach Aushilfen für spezielle, personalintensive Anlässe. Dadurch sind die Hotels gezwungen, mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Lohnliste zu führen, als sie durchschnittlich benötigen. Das belastet die Administration. Dank dem Outsourcing wird das System flexibler. Parallel dazu steigen in der Regel auch die Leistungen messbar, was auf den ersten Blick erstaunen mag. Die überraschende Effizienz- und Qualitätssteigerung ist auf die neue Professionalität der Tätigkeit zurückzuführen.

Bei der Übernahme eines Outsourcing-Mandats gilt es zuerst aber meistens Widerstand zu überwinden. Die natürliche Angst unter den Mitarbeitern gegenüber der geplanten Reorganisation ist immer spürbar. Die Befürchtungen am selben Arbeitsplatz für einen neuen Arbeitgeber (das Reinigungsunternehmen) zu arbeiten, erweisen sich aber als unbegründet. Die Vorteile überwiegen: Die Tätigkeiten und Kompetenzen in der Küche sind plötzlich klarer geregelt, die Mitarbeiter erhalten eine fachgerechte Aus- und Weiterbildung und werden nach klaren Grundsätzen geführt. Das wirkt sich auf die Motivation positiv aus. Damit ist das Outsourcing im Stewarding nicht nur eine Win-Win-Partnerschaft zwischen dem →

Weniger Mitarbeiter, bessere Leistung

Gerade die Kosten sind in Anbetracht des permanenten Rentabilitätskampfes im Hotel- und Gastgewerbe von grösster Bedeutung. Unabhängig von der Hotelauslastung muss die Dienstleistung immer demselben hohen Stand entsprechen. Diese Rahmenbedingungen verlangen auch in der Küche flexible Strukturen und Arbeitsmodelle. Dabei repräsentieren die direkten Kosten (Einsparungen bei den Mitarbeitern) nur einen Teil der Gesamtaufwendungen. Zu Buche schlagen auch die indirekten Aufwendungen: die schwierige und zeitintensive Personalrekrutierung, krankheits-, unfall- und ferienbedingte Ausfälle oder die Suche



Hotel und dem Anbieter, sondern es bezieht klar auch die Mitarbeiter mit ein, was zu einer erfreulichen «Win-Win-Win-Situation» führt.

Kein Lohndumping

Richtiges Outsourcing hat nichts mit Lohndumping zu tun. Die Kostenvorteile dürfen nicht über tiefere Löhne erfolgen, sondern sind nur über das spezialisierte Prozess-Know-how, die Planung, die Ausbildung, die Führung und die Rekrutierung der richtigen Leute zu realisieren. Vor diesem Hintergrund ist die Wahl des Outsourcing-Partners erfolgsentscheidend. Wenige Unternehmen kommen dafür in Frage. Es ist empfehlenswert, die Offerten anhand eines detaillierten Briefings auszuschreiben und entsprechend zu bewerten. Zudem ist ein Hauptaugenmerk auf die Erfahrung, die Referenzen, die Seriosität und die Vertrauenswürdigkeit und, last but not least, insbesondere auf eine vorhandene Affinität zum Gastgewerbe sowie die entsprechende Hygiene zentral wichtig: Wie wird auf die einzelnen Punkte der Ausschreibung eingegangen? Wie erfolgt die Qualitätssicherung? Durch welche Massnahmen werden die Kosten effektiv gesenkt? Die Beantwortung dieser Fragen ist genau so wich-

tig wie die Überzeugung, dass der potenzielle Outsourcing-Partner nicht nur ein ausführender, sondern auch ein beratender Dienstleister ist. Ein guter Partner versteht es auch während des Vertragsverhältnisses aus eigenen Stücken Optimierungspotenziale zu erkennen und Prozesslücken aufzudecken.

Während und ganz besonders zu Beginn der Zusammenarbeit ist die Kommunikation zwischen Auftraggeber und Outsourcing-Partner matchentscheidend. Sie kann für Top oder Flop ausschlaggebend sein. Eine Faustregel besagt: Je direkter und offener die Kommunikation, desto schneller stellt sich der Erfolg ein. Nur so können die neuen Abläufe rasch umgesetzt und (die immer auftretenden) Anfangsschwierigkeiten beseitigt werden. Erfolgreiches Stewarding bringt eine Reduktion der direkten Kosten (Lohn- und Lohnnebenkosten) von rund fünfzehn Prozent. Noch wesentlich höher ist die Reduktion der indirekten Kosten durch die Entlastung der Verwaltung und Organisation sowie durch die oft zu beobachtende rückläufige Tendenz der Krankheitstage.

Hägni AG Reinigungsunternehmen

www.haegni.ch, info@haegni.ch

