

Abstract

Titel:

Finanzielle Führung der Direktion Betriebe als Profit Center am Beispiel der Zentralwäscherei soH

Kurzzusammenfassung: (max. 100 Worte)

Das geplante Projekt „moderater Ausbau der Zentralwäscherei“ ist seitens der Projektleiter abgeschlossen. Bei näherer Betrachtung und Überprüfung auf die Umsetzung des Profit Center Konzepts ist es schlecht umgesetzt und aus betriebswirtschaftlicher Sicht katastrophal. Mit der enorm hohen Investitionssumme von 2.5 Mio. CHF werden keine zusätzlichen Erträge generiert. Der Solothurner Spitäler AG entgehen Erlöse im Umfang von 1.3 Mio. CHF, wenn der Status Quo beibehalten wird. Der Stellenplan wird um 3 Stellen überschritten, was zu erhöhten Kosten führt. Ohne eine erneute Projektplanung und Rückkehr auf die ursprünglichen Ziele, wird die Zentralwäscherei ein weiterer Kostentreiber in der Solothurner Spitäler bleiben.

Verfasser/in: Timo Pries
Herausgeber/in: Walter Hagmann
Veröffentlichung (Jahr): 25.10.2012
Zitation: Pries Timo, 2012, Finanzielle Führung der Direktion Betriebe als Profit Center am Beispiel der Zentralwäscherei soH. FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit
Schlagworte: Finanzielle Führung, Gesundheitswesen, Management, Organisation

Ausgangslage

Der moderate Ausbau der Zentralwäscherei ist ein Projekt von hoher Bedeutung für die Wirtschaftlichkeit der Solothurner Spitäler AG. Zum einen entsteht ein hohes Sparpotential durch Nutzung von Synergien aus der Zentralisierung von den Standortwäschereien. Prozessabläufe werden optimiert bei gleichzeitiger Erhöhung der Qualität. Zum anderen können die zusätzlichen Kapazitäten für die Wäsche von Dritten genutzt werden. Dies erhöht die Erlöse der Zentralwäscherei und schlussendlich den erwirtschafteten Deckungsbeitrag. Durch den Betrieb der Zentralwäscherei als Profit Center wird eine grösstmögliche Gesamteffizienz angestrebt.

Ziel

Das Ziel dieser Arbeit ist die Überprüfung der Umsetzung des Projektes „Moderater Ausbau der Zentralwäscherei“. Dabei steht die Prüfung hinsichtlich der Erfüllung von Anforderungen an ein Profit Center im Vordergrund. Weiterhin ist die Projektabschluss mit konkreten Ist-Daten zu belegen. Durch die kritische Hinterfragung des Projektergebnisses und dem Vorschlagen von geeigneten Massnahmen soll dem Projekt eine erneute Aufmerksamkeit in der Geschäftsleitung geschenkt werden. Mit dieser Arbeit soll dem Management der Solothurner Spitäler AG ein Einblick in das Profit Center Konzept ermöglicht und die Entscheidung, welche Centerart auszuwählen ist, erleichtert werden.

Vorgehen

In einem ersten Schritt wird das Profit Center Konzept erklärt und die verschiedenen Centerarten voneinander abgegrenzt. Dem Leser werden die Voraussetzungen für die Realisierung des Konzepts nähergebracht. In einem weiteren Kapitel werden Möglichkeiten der Erfolgskontrolle aufgezeigt. Diese Bereiche bilden den theoretischen Teil der Arbeit, der durch Literaturrecherchen erarbeitet wurde.

Im zweiten Teil der Arbeit wird der Projektauftrag im Detail aufgezeigt. Die einzelnen Planungsannahmen werden erläutert und die festgelegten Projektziele aufgeführt. Anhand des Projektabschlussberichts und der Auswertung von Ist-Daten wird dann ein Vergleich mit dem Projektauftrag gezogen. Die Abweichungen zur Planrechnung der Zentralwäscherei sowie die Abweichungen zum Profit Center Konzept werden durch Auswertung von finanziellen Grössen sowie durch Gegenüberstellung mit dem Theorieteil dieser Arbeit aufgezeigt.

Im letzten Teil der Arbeit wird ein Soll Zustand der Zentralwäscherei beschrieben. In diesem Teil werden Massnahmen definiert und Handlungsempfehlungen gegeben, um aus dem Projektzustand eine Veränderung in die ursprüngliche Zielrichtung zu erreichen.

Erkenntnisse

Bei der Analyse der Projektergebnisse wurden Abweichungen zum Projektplan festgestellt. Erreicht wurden die eher „soften“ Ziele wie z.B. die Einhaltung des Terminplans. Negative Abweichungen gibt es bei der Budgetüberschreitung, dem Stellenplan, dem geplanten Wäschevolumen und damit schlussendlich bei den Erlösen.

- Das Investitionsbudget wird um 0.2 Mio. CHF überschritten und wird mit hoher Wahrscheinlichkeit eine noch höhere Abweichung aufweisen, da die definitive Bauabrechnung noch ausstehend ist.
- Der Stellenplan wird aufgrund von Langzeitabsenzen (+2 Stellen) und durch fehlende Anschaffung einer Maschinen (+1 Stelle) überschritten.
- Das Waschvolumen steigt nur bei interner Wäsche. Es konnten keine nennenswerten Neukunden akquiriert werden.
- Die geplanten Erlöse bleiben weit unter den Planwerten. Der soH entgehen 1.3 Mio. CHF an Ertrag.

Das Projekt wurde Ende April 2012 abgeschlossen, aber bis heute wurden keine Anstrengungen vorgenommen, die fehlenden Erlöse durch die Akquise von Neukunden aufzufangen. Bei einem Projekt von dieser Grössenordnung (> 1 Mio. CHF nur unter Bezug des Verwaltungsrates) wird nach Abschluss keinerlei Priorität mehr beigemessen. Um die Zentralwäscherei wieder auf Kurs zu bringen, ist eine generelle Neuausrichtung des Projektes zu überlegen.

Diese Ergebnisse zeigen, dass ein Projektmanagement unerlässlich ist. Kernpunkt ist dabei der Mitarbeiter selbst. Nur durch ein ausreichendes Know-How lassen sich grosse Projekte erfolgreich zu Ende bringen. Ebenfalls sinnvoll ist es, neben einem Projektauftrag und Projektabschlussbericht die Projekte durch einen Zwischenbericht auf mögliche Abweichungen bei der Zielerreichung zu prüfen. Somit können entstehende Mehrkosten und Mindererträge vermieden werden, indem rechtzeitig entgegengesteuert wird.