

Versorgungsprozesse optimieren und Kosten senken

Der zweitgrösste Kostenblock in Kliniken und Heimen sind die Materialkosten. Da lohnt es sich, genauer hinzuschauen und das Optimierungspotenzial auszuschöpfen. Je nach Grösse und Organisation des Unternehmens liegt das Einsparpotenzial zwischen 15 und 25 Prozent.

Susanna Heckendorn



Er weiss, worauf es ankommt: Urs Ritschard hat schon unzählige Prozesse begleitet.

Noch ist das Beschaffungswesen in vielen Kliniken, Alters- und Pflegeheimen dezentralisiert. Oft sind es Mitarbeitende einzelner Bereiche oder Stationen wie Pflege und/oder Hauswirtschaft, die für die Materialbestellungen zuständig sind. Es fehlt eine Gesamtübersicht, wer was wann und wo beschafft und welches Material wo überall eingelagert ist. Materialbewirtschaftungssysteme sind nicht vorhanden oder werden nur teilweise genutzt. Urs Ritschard hat sich auf die Optimierung von Warenbewirtschaftung im Gesundheitswesen spezialisiert und schon zahlreiche Heime und Kliniken in Prozessen begleitet. «Grundlage für die Optimierung von Abläufen ist immer das Erfassen des Ist-Zustandes. Und das ist», sagt er, «in der Regel der aufwändigste Teil des Ganzen.» Als Erstes wird festgelegt, welche Produktgruppen in die Analyse einbezogen werden sollen. Meist gehören dazu Verbrauchsmaterial von Hauswirtschaft und Pflege, Inkontenzprodukte, Food und Büromaterial. Auch bei Kleininvestitionsgütern wie Gehilfen, Rollatoren, Rollstühle und Verbandswagen lohnt sich eine Analyse. In Gesprächen mit allen Perso-

nen, die in irgendeiner Weise in die Materialbewirtschaftung involviert sind, werden die bestehenden Abläufe anhand eines Fragebogens vor Ort erhoben. Oft kommt dabei Erstaunliches zutage: Eine Klinik mit rund 200 Betten zählt allein 42 Lieferanten für drei Produktgruppen mit

einem Jahresumsatz von etwa 500 000 Franken. Verschiedene Personen bestellen beim gleichen Lieferanten die selben Produkte, meist in kleineren Mengen, wofür nicht selten ein entsprechender Zuschlag verrechnet wird. Bestellt wird, was gerade gebraucht wird und wo es aktuell am günstigsten ist. Dies hat zur Folge, dass von einzelnen Produkten verschiedene Typen von unterschiedlichen Lieferanten im Einsatz sind. Es fehlt eine Gesamtübersicht. Preise, Zahlungskonditionen und Liefermodalitäten werden, wenn überhaupt, nur gerade für die aktuelle Liefermenge verhandelt. Kennzahlen sind nur rudimentär oder gar nicht vorhanden, der administrative Aufwand ist enorm.

Optimierungspotenzial erkennen

Urs Ritschard beschränkt sich in der ersten Phase nicht allein auf die Dokumentation und Analyse des Ist-Zustandes. Er zeigt das Optimierungspotenzial in den verschiedenen Bereichen auf und legt dar, welche Voraussetzungen nötig sind, um die Abläufe wirkungsvoll anzupassen. Auf diesen Grundlagen und in Absprache mit den Verantwortlichen erfolgt dann



Einfache Scanner-Bestellung und ein übersichtliches Stationslager erleichtern die Arbeit.

Alterszentrum Viktoria



Cosanum

Bei der Anlieferung ist die Ware auf die Bedürfnisse des Kunden konfektioniert.

eine genaue Beschreibung des angestrebten Soll-Zustandes.

Allein mit der Reduktion der Anzahl Lieferanten und einer den Bedürfnissen entsprechenden Logistik lassen sich viele Abläufe vereinfachen und die Kosten damit deutlich senken. Die am häufigsten gebrauchten Artikel wie Handschuhe und Inkontinenzprodukte lassen sich beispielsweise direkt auf die Stationen liefern, individuell konfektioniert und zu festgelegten Zeiten.

Basis für ein effizientes und kostenbewusstes Beschaffungswesen ist der strategische Einkauf. Dazu gehören das Definieren der Materialbewirtschaftungsprozesse, Verhandeln von Konditionen und Liefermodalitäten sowie deren Überwachung und nicht zuletzt die Verfügbarkeit und Nutzung von ausgewählten Kennzahlen zur Steuerung der Materialbewirtschaftung. Oft drängt sich eine grössere Sortimentsbereinigung und -straffung auf.

Auf dem Weg zum Soll-Zustand

Das private Alterszentrum Viktoria in Bern verfügt über rund 100 Pflege-Einzelzimmer in acht Wohngruppen sowie mehrere Alterswohnungen. Es bietet umfassende Dienstleistungen für ein selbstbestimmtes Wohnen im Alter; über 160 Mitarbeitende kümmern sich um das Wohl der Bewohnerinnen und Bewohner. Ende 2015 wurde das Projekt «Optimierung der Beschaffung und Logistik» initiiert. «Wir realisierten, dass uns die Übersichtlichkeit in der Warenbeschaffung fehlte,» sagt Daniela Brunner, Leiterin Pflege und Mitglied der Geschäftsleitung des Alterszen-

trums Viktoria. «Der gesamte Aufwand und die einzelnen Prozesse waren nicht wirklich fassbar.» Die Analyse durch Urs Ritschard zeigte, dass viele Personen in die Bestellung und Bewirtschaftung involviert waren und insbesondere der Aufwand für die Materialverteilung in die acht Wohngruppen sehr gross war. Es gab verschiedene Lagerorte für identische Produkte und grosse Bestände führten immer wieder zum Verfall von Artikeln. Viele Lieferanten mit teilweise kleinen Umsätzen verursachten einen grossen administrativen Aufwand.

Aufgrund der aufgezeigten Optimierungsmöglichkeiten entschied die Geschäftsleitung, die Pflegenden vom gesamten

- **Alterszentrum**

Alterszentrum Viktoria AG, Bern,
www.az-viktoria.ch

- **Beratung und Begleitung**

Ritschard Medical-Consulting,
Seuzach
www.ritschard-medical-consulting.ch

- **Gesundheitslogistik**

Cosanum AG, Schlieren,
www.cosanum.ch

- **Büro- und Betriebsmaterial**

Schoch Vöggtli AG, Winterthur,
www.schochvoegtli.ch

Bestell- und Verteilprozess zu entlasten, damit ihnen mehr Zeit für die Pflege und Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner bleibt. Gleichzeitig wurde stellenneutral die Funktion einer Versorgungsassistentin neu geschaffen und die Zahl der Lieferanten von dreizehn auf zwei reduziert. Die am häufigsten gebrauchten Artikel werden wöchentlich direkt auf die Wohngruppen geliefert.

Lieferanten sind Teil des Prozesses

Bisherige und neue Lieferanten wurden eingeladen, ein Angebot für ein komplettes Versorgungskonzept zu unterbreiten. In der Ausschreibung waren neben der gesamten Produktpalette auch die erwarteten Leistungen detailliert aufgeführt. Dazu gehört beispielsweise der Bestellablauf über einen Webshop mit einer Scannerlösung, die Lieferung an mehrere Standorte und die Rücknahme des Verpackungsmaterials. Die offerierenden Unternehmen hatten die Möglichkeit, sich in einer Begehung selbst ein Bild der Lieferorte und der vorhandenen Infrastruktur zu machen. «Während einer Begehung erhalten wir alle wichtigen Informationen, um mit unserem cosaFullService einen optimalen Warenfluss sicherzustellen» sagt Patrick Steiger von Cosanum. Dazu gehört die Wahl des Bestell-Tools ebenso wie der Blick auf die Anlieferbedingungen vor Ort. Cosanum bietet nicht nur eine umfassende Produktpalette, sie konzipiert ihre Dienstleistungen individuell auf die Kundenbedürfnisse. «Deshalb», so Steiger, «stehen wir im regelmässigen Austausch mit unseren Kunden.»

Die Beschränkung auf einen einzigen Lieferanten für das gesamte Verbrauchsmaterial von Pflege und Hauswirtschaft sowie einen für das ganze Büromaterial ging einher mit einer deutlichen Straffung des Sortiments. Das führte dazu, dass heute teilweise andere Artikel verwendet werden als bisher. Die Umgewöhnung braucht etwas Zeit. Mittlerweile sind die Zwischenlager auf den Wohngruppen aufgehoben oder optimiert worden und die neuen Abläufe bewähren sich. «Es hat sich auf jeden Fall gelohnt, dass wir uns auf diesen Prozess eingelassen haben», so Daniela Brunner. «Alles ist viel einfacher geworden und wir rechnen mit einer deutlichen Kostenreduktion.» ■