

Analyse Krankenhauslogistik ist auch innerbetrieblich stark gefordert. Das Beispiel einer Münchner Klinik zeigt einfache Stellhebel zur Kostenreduzierung.

Je weiter ein interner Bereich oder eine Funktionseinheit von der Kernkompetenz eines Krankenhauses entfernt ist, desto eher eignet er sich für die Einbindung in eine logistische Veränderung.

Die Ist-Analyse eines Kreiskrankenhauses in München mit 440 Betten zeigt die Auswirkungen einfacher Änderungen oder Neuinstallationen logistischer Prozesse beispielhaft auf. Untersucht wurden in diesem Beispiel der Wirtschaftshof mit Warenannahme, die Läger und der Hol- und Bringediens. Für alle anderen Bereiche und Funktionen gilt, dass diese im ersten Schritt einer logistischen Veränderung nur eine Schnittstelle darstellen wie beispielsweise Einkauf, Stationen, Pflegedienst, Küche/Catering, Wäschezentrale und Bettenversorgung.

Analyse Wirtschaftshof und Warenannahme

Untersucht hat die Münchner Klinik die Anordnung und die Organisation des Wirtschaftshofes, die Anlieferzeiten, die

Kleine Hebel, große

Anlieferfrequenzen, die Verpackungsarten, die verwendeten Flurfördergeräte, die Einlagerungszeiten und das Retouren-, Lademittel- und Verpackungsentsorgungsverhalten.

Es zeigte sich, dass mehr Platz für die Konsolidierung der Entsorgungsfractionen und mehr Rangierfläche erzielt würde, wenn der Wirtschaftshof anders strukturiert wird. Durch die Maßnahme, Sendungssavise einzuführen, könnten die Warenannahmezeiten verändert und die

Läger im Haus, die Lagerorganisation, die Lagerbestandsführung, die Entnahmezeiten, die Auftragsannahme für die Auslagerung, das Übergabeverhalten an den Hol- und Bringediens und das Inventurverhalten.

Es stellte sich heraus, dass bei gleichem Lagerbestand zwei Lagerräume aufgegeben werden könnten, wenn die anderen Lager umgestaltet würden. Eine räumliche Zusammenlegung bzw. Annäherung der Lagerräume würde außerdem weite-

Mit einfachen Mitteln können in erheblichem Maße Kosten gesenkt werden, ohne dass eine intensive Veränderung der Strukturen oder Investitionen nötig ist.

Konsolidierungsaufgaben auf den Spediteur verlagert werden. Die Untersuchung der Flurfördergeräte brachte das Ergebnis, diese zum Teil abzuschaffen und durch im Unterhalt günstigere Geräte zu ersetzen. Außerdem bietet es sich an, die Warenannahmezeiten mit den Einlagerungszeiten gleichzuschalten, um Zwischenlagerungen und Informationsbrüche zu vermeiden.

Analyse Lagerbereiche

Überprüft wurden im Lagerbereich unter anderem die Anordnung der einzelnen

re Kosten, wie Wegekosten und Personalkosten vermeiden. Durch den Vorschlag, die Entnahmezeiten zu straffen, könnte das Übergabeverhalten an den Hol- und Bringediens vereinfacht und transparent gestaltet werden.

Ebenso hat die Untersuchung ergeben, dass sich Personal- und Betriebskosten reduzieren ließen, wenn die Entnahmezeiten für die Eigenversorgung wie die DV und Büromaterial neu festgelegt und dadurch reduziert würden. Eine Quartalsinventur und nach einem chaotischen System durchgeführte Schwerpunkinventuren würden ebenfalls er-

Wirkung

hebliche Kostensenkungen zur Folge haben, was beispielsweise Schwund oder den Verlust durch Ablauf des MHD angeht.

Analyse Hol- und Bringedienste

Als weiteren Untersuchungsschwerpunkt prüfte das Münchner Krankenhaus die Hol- und Bringedienste. Dies betraf Einsatzbereiche und -zeiten, die Auftragsübermittlung, den Auftragsablauf und -abschluss, die zurückgelegten Wege und die Auslastung.

Als Handlungsempfehlung ergab sich, die einzelnen Hol- und Bringedienste zusammenzuschließen und zu zentralisieren. So könnten nach einer Änderung der Personaleinsatzplanung die Betten und einfache Entsorgungsaufgaben bspw. ebenfalls beim Hol- und Bringedienst angesiedelt werden. Durch die Möglichkeit, diese Inhouse-Transporte zu dokumentieren, kann eine wertvolle Informationsschnittstelle für den Einkauf geschaffen werden, um aufzuzeigen, wo was in welcher Menge verbraucht wird.

Durch den Vorschlag, bereits vorhandene Transportgefäße anders zu nutzen, kann die Effizienz der einzelnen Botengänge erheblich gesteigert werden. Auch wenn die Disposition der Boten statisch-dynamisch organisiert würde, könnten



diverse Einsätze komplett vermieden werden.

Neben die harten Faktoren der wirtschaftlichen Optimierung treten noch die weichen Faktoren, die zunächst nicht messbar sind. Hierzu gehören weniger Bewegungen auf dem Gelände und auf den Stationen, die Möglichkeit für das Personal, sich mehr auf die Kernkompetenz zu konzentrieren und geringere Lärmemissionen.

Außerdem kann durch die Schaffung einer logistischen Transparenz über die Warenbewegungen im Haus der Grundstein für eine Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung geschaffen werden, die gerade im Hinblick auf die Abrech-

nung nach DRGs (Diagnosis Related Groups) unerlässlich sein wird.

Das Beispiel zeigt, dass es im Bereich der Inhouse-Logistik bereits mit einfachen organisatorischen, prozessorientierten Mitteln möglich ist, in erheblichem Maße Kosten unmittelbar (z.B. Personal- und Raumkosten) oder mittelbar (z.B. Verlust, Schwund, Effizienz des Personaleinsatzes) zu senken, ohne dass eine intensive Veränderung der vorhandenen Strukturen oder Investitionen nötig ist. *wö*

Autor: **Christian Schober**, Inhaber der Schober Unternehmensentwicklung, München.