

Jede Leistung hat ihren Preis

Modernes Beschaffungsmanagement Die Relevanz des Einkaufsvolumens von Investitions- und Verbrauchsgütern ist für Pflegeheime deutlich geringer als in Industrie oder Handel. Dennoch können Heime in diesem Bereich manches von der Industrie lernen.

Text: Robin Bähr | Simone Rommler

Strategisch sollte sich jedes Unternehmen zunächst festlegen, wie es positioniert ist und welche Leistungen es zu welchem Qualitätsniveau anbieten will. Diese Entscheidungen haben auch Einfluss darauf, welche Schwerpunkte im Einkauf gelegt werden sollten. Denn bei der Beschaffung spielen Preis und Kosten auf der einen Seite sowie Qualität, Sicherheit und Zuverlässigkeit auf der anderen Seite eine Rolle. Je nach beschafftem Gut sollte entschieden werden, was wichtig ist.

Der Bewohner und seine Angehörigen nehmen sämtliche Leistungen, die sie im Haus erhalten, als Leistung der Einrichtung wahr. Deshalb sollte der Qualitätsmaßstab der Einrichtung auch die Basis für alle extern beschafften Leistungen sein, die letzten Endes beim Kunden ankommen. Dabei spielen nicht nur die offensichtlichen Leistungen wie die Qualität der zugekauften Speisen eine Rolle, sondern auch die kleinen Dinge wie zum Beispiel das Toilettenpapier im Besucher-WC. Bei Produkten, die nicht unmittelbar beim Bewohner ankommen wie etwa Waschmittel zählt meist nicht allein der Preis, sondern vor allem die Prozesssicherheit.

Bei vielen Produktarten entscheidet eine Kombination aus Preis und Prozesssicherheit. So sind beispielsweise bei der Auswahl von Inkontinenzhilfsmitteln mehrere Ziele ausschlaggebend. Es geht um Gesamtkosten, eine optimierte Produktauswahl und um die Tatsache, dass Pflegekräfte damit gut arbeiten können. Bei dieser Gesamtbetrachtung lassen sich nicht nur Beschaffungs-, Entsorgungs- und Wäschekosten sparen die Produktauswahl hat in der Folge auch Einfluss auf die Arbeitszeit bzw. den Arbeitseinsatz des Personals.

Eine Nachfragebündelung führt in den meisten Märkten zu besseren Konditionen. Bei einem höheren Einkaufsvolumen sind Lieferanten häufig bereit, Preisnachlässe zu gewähren. Diese Bündelung hat innerhalb von Trägerschaften meist Sinn und sollte genutzt werden. Man sollte jedoch darauf achten, dass die einrichtungsspezifischen Besonderheiten nicht zu kurz kommen. Wenn ein Träger unterschiedliche Angebote in verschiedenen Qualitätsstufen macht, sollte dieser Tatsache auch in den beschafften Produkten Rechnung getragen werden.

Industrieunternehmen sind bestrebt, die eingesetzten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe möglichst günstig zu beschaffen. Allerdings wird aus Qualitätssicherungsgründen beim Einkauf normalerweise nie nach dem billigsten Tagespreis als einzigem Faktor entschieden. Bei Unternehmen, die dauerhaft eine gleichbleibend hohe Qualität liefern wollen, ist die Qualifizierung von Lieferanten ein aufwändiger Prozess. Auf diesem Weg wird eine langfristige

Geschäftsbeziehung angestrebt, die hohe Liefer- und Prozesssicherheit bei einem adäquaten Preisniveau garantiert.

Dieser Prozess ist im QM-System geregelt und wird nicht allein von der Einkaufsabteilung verantwortet. Das Lieferantensassessment bewertet dabei neben offiziellen Zertifikaten wie ISO-Nachweisen (z. B. Managementsysteme) auch die Kosten- und Finanzsituation, Patente oder Produktentwicklung. Daneben werden Themen wie Arbeitssicherheit sowie Umwelt- und Gesundheitsschutz beleuchtet.

Auch in der Altenhilfe gibt es im Rahmen von QM-Systemen häufig Lieferantenbewertungen, eine umfangreiche Qualifizierung ist jedoch eher unüblich. Hier sollte lediglich geregelt werden, welche Kriterien ein Lieferant erfüllen muss. Dabei gilt es, zunächst zu definieren, welches Qualitätsniveau erreicht wird und wie Prozesse unterstützt werden sollen. Der Lieferant sollte zur Positionierung passen. Dies lässt sich nicht in einer Einkaufsabteilung oder der Verwaltung regeln. Im Pflegeheim sollten die Fachbereiche Pflege, Hauswirtschaft oder Haustechnik zwingend in die Lieferantenqualifizierung einbezogen werden.

Nur bei wichtigen Sortimenten Zeit in die Verhandlungen investieren. Doch nicht bei jedem Sortiment lohnt es sich, in intensive Verhandlungen einzusteigen. Klassische ABC-Analysen helfen im Vorfeld, die richtigen Sortimente herauszufiltern. Bei einem Einkaufsvolumen von 3 000 Euro im Jahr wird man in keiner Sortimentsgruppe einen Betrag sparen können, der eine Verhandlung über mehrere Wochen rechtfertigt. Hier sollte es um Prozess- oder Qualitätsverbesserungen oder den Ausschluss anderer Risiken gehen, ansonsten lohnt sich eine lange Verhandlung nicht.

Für B- und C-Sortimente sollte sich ein Heimmanager verlässliche Lieferanten suchen, die über eine Sortimentsbündelung ordentliche Konditionen einräumen und ganzjährig zum gewünschten Zeitpunkt in Bestelleinheiten liefern, die auch tatsächlich zum Verbrauch passen. Ein "Schnäppchenjagen" kann durch die Arbeitszeit, die dafür aufgewandt wird, schnell teuer werden.

Bei der Bewertung der Leistung eines Lieferanten spielt die Logistik eine große Rolle. Wenn Prozesse nicht funktionieren und die Lieferungen nicht am richtigen Ort, nicht in der gewünschten Menge oder nicht zum gewünschten Zeitpunkt ankommen, kann dies zu erheblichen Problemen führen. Auch bei guten Lieferanten kann es in Ausnahmesituationen zu Lieferschwierigkeiten kommen. Sollten Probleme aber wiederholt auftreten, ist es ratsam, sich von einem solchen Lieferanten zu trennen.

Logistik und Lagerhaltung spielen im Beschaffungsprozess eine große Rolle. Häufig findet man in der stationären Altenpflege schlecht geführte Lager: Produkte werden an unterschiedlichen Orten gelagert, und das FiFo-Prinzip (First in First out) wird nicht eingehalten. Dies hat zur Folge,

Quelle/Publication: Altenheim

Ausgabe/Issue: 11/2010

Seite/Page: 2



dass Artikel ablaufen und nicht mehr eingesetzt werden können.

Gut aufgestellte Heime verfügen dagegen über ein transparentes Lagerkonzept und einen Bestellprozess, der unabhängig vom Lieferanten einheitlich ist.

In Pilotprojekten wurde Pflegeheimen durch eine technische Verbesserung in diesem Bereich Einsparungen von bis zu zwei Stunden Arbeitszeit je monatlichem Bestellvorgang ermöglicht. Grundlage hierfür war ein aufgeräumtes Lager egal, ob Zentral- oder mehrere Wohnbereichslager. Zudem wurde geregelt, dass der Bestellverantwortliche, beispielsweise eine Person aus der Haustechnik, jeden Artikel immer beim selben Lieferanten bestellt und auf aufwändige Preisfragen verzichtete. Warenentnahmen wurden im Warenwirtschaftssystem gebucht und Kostenstellen zugeordnet. Durch ein solch transparentes System konnten Verbräuche erkannt und Verantwortlichkeiten zugeordnet werden. Dies war die Basis für ein steuerndes Eingreifen.

Kontrollen im Prozess definieren Nach erfolgter Lieferung ist die kaufmännische Wareneingangskontrolle der erste Schritt. Zeigt der Käufer bei vorhandenen Fehlern die Mängel nicht kurzfristig an, gilt die Ware als angenommen. Danach hat man nur noch eingeschränkte Gewährleistungsrechte wie Nacherfüllung, Rücktritt, Minderung oder Schadenersatz. Anschließend an die Kontrolle wird die Lieferung im Warenwirtschaftssystem zugebucht.

Dieser Prozess sollte im Qualitätsmanagement definiert sein. Auch die Folgeschritte, wie der Abgleich von Bestellung, Lieferschein und Rechnung müssen geregelt sein. Hierdurch ermöglicht man sich meist, innerhalb einer Skontofrist zu bezahlen. Skonto sichert dem Lieferanten Liquidität, ist aber gleichzeitig ein Rabatt, den man sich als Kunde nicht entgehen lassen sollte. Bei der Betrachtung des Einkaufsprozesses gilt es immer, ein vernünftiges Verhältnis von Aufwand und möglicher Ersparnis zu betrachten.

Mehr zum Thema

Download: Auszug aus dem Handbuch für Qualitätsmanagement als pdf unter www.altenheim.vincentz.net Kommentar, Blog:

"Expertenblog Qualität" auf www.altenheim.vincentz.net
Infos: Der Altenheim Einkaufsführer 2010/2011: Die wichtigsten Produkte, Dienstleistungen, Lieferanten, zu bestellen bei Vincentz Network, E-Mail: buecherdienst@vincentz.net, Tel. 0511 / 99 10-033

Robin Bähr ist Vertriebs- und Marketingleiter der QMSservice GmbH, Heidenheim.

Simone Rommler ist Marketmanager institutionelle Pflege der Paul Hartmann AG, Heidenheim.

Quelle/Publication: **Altenheim**

Ausgabe/Issue: **11/2010**

Seite/Page: **3**



QUALITÄTSMERKMALE EINES LIEFERANTEN

- ≤ Zuverlässigkeit
- ≤ Lieferung inhaltlich korrekt
- ≤ Qualität & Services
- ≤ Hygiene – Sicherheitsbedingungen beim Lieferanten
- ≤ Erreichbarkeit
- ≤ Einfache Bestellung
- ≤ Kompetente Beratung
- ≤ Qualitätsnachweis
- ≤ Arbeitsschutzbedingungen beim Lieferanten
- ≤ Freundlichkeit
- ≤ Korrekter Lieferzeitpunkt

Es gilt zunächst zu definieren, welches Qualitätsniveau erreicht werden soll und wie Prozesse unterstützt werden können.
Der Lieferant muss zur Positionierung passen.

Bild zu Jede Leistung hat ihren Preis