



In Ahlen werden täglich Tausende von Operationsbestecken sterilisiert.

Gesundes Wachstum

— Porträt —

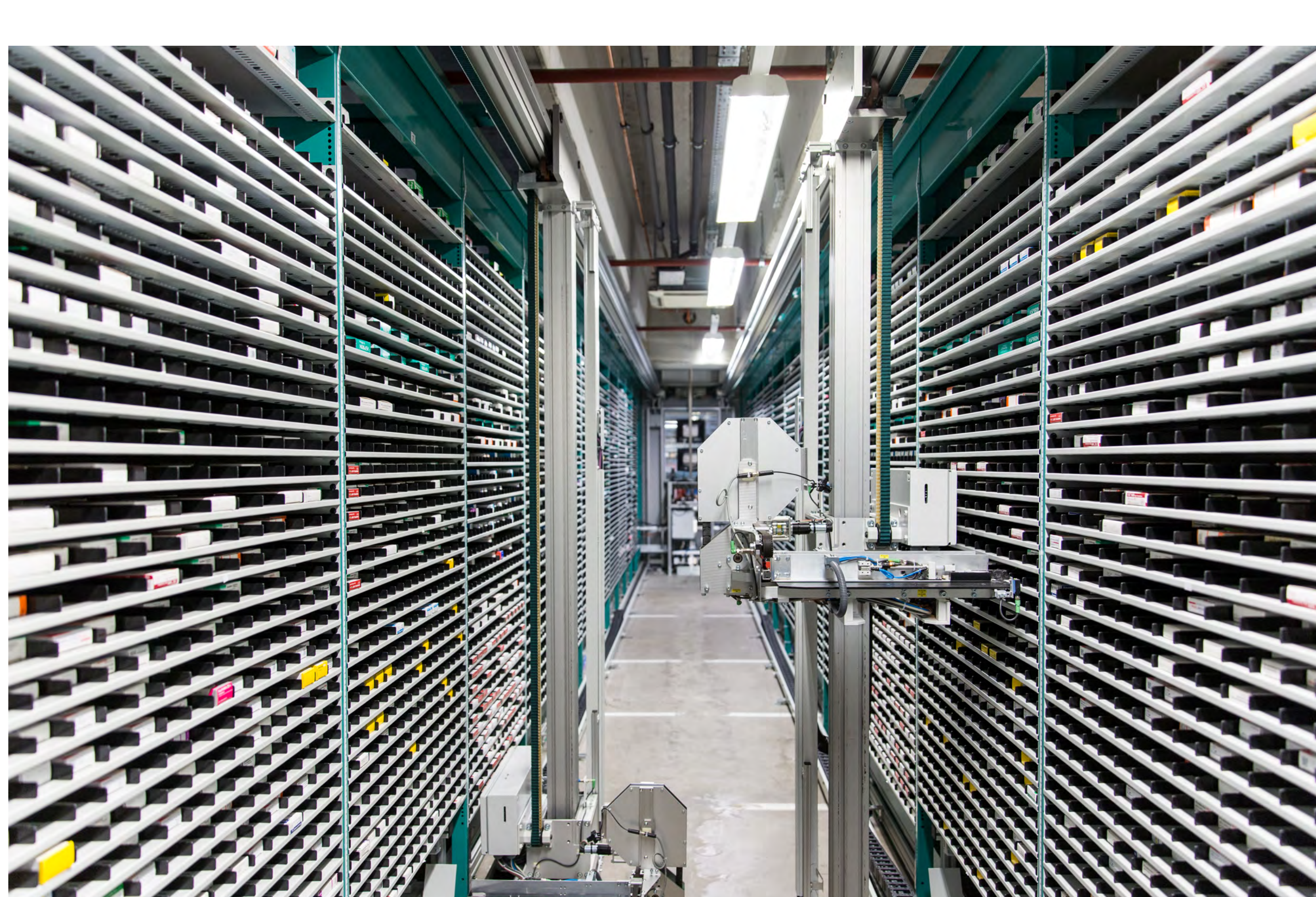
SEITE 1 – Eine Branche entdeckt die Logistik
SEITE 2 – Querdenker gefragt

Das medicalORDERcenter versorgt Krankenhäuser von Ahlen aus mit sterilen, wiederaufbereiteten OP-Instrumenten, Medikamenten und dem kompletten medizinischen Sachbedarf – in der Branche eine innovative Dienstleistung. Die aktiva besuchte die Branchen-Querdenker und sprach mit Geschäftsführer und Leitendem Apotheker Georg Rosenbaum.

Die Gesundheitswirtschaft zählt mit einer Bruttowertschöpfung von etwa 250 Milliarden Euro und 5,5 Millionen Mitarbeitern zu den wichtigsten deutschen Branchen. Den hohen Kostendruck im stark regulierten Gesundheitsmarkt versuchen Krankenhausbetreiber durch bessere Konditionen auf Artelebene, schlankere Prozesse und optimierte Logistik abzufedern. Was in vielen Häusern jetzt erst greift, wurde in Ahlen schon vor knapp 20 Jahren vorgedacht und eingeführt. Das medicalORDERcenter der St. Franziskus-Stiftung Münster, die unter anderem 15 Krankenhäuser betreibt, arbeitet im Bereich der Logistik mit dem Familienunternehmen Fiege zusammen. Das regionale Dienstleistungszentrum des medicalORDERcenter gilt in der Branche als Innovator.

aktiva: Die Krankenhausbranche scheint teilweise noch heute stark an alten Prozessen zu hängen. Man macht vieles selbst. Wie kam es, dass Sie schon vor knapp 20 Jahren mit einer Zentrallogistik für Krankenhäuser gestartet sind?

Rosenbaum: Die Krankenhäuser der Franziskanerinnen von Münster-St. Mauritz haben damals noch alles selbst gemacht: von der eigenen Krankenhausapotheke über das eigene Zentrallager bis zur Beschaffung sämtlicher Ge- und Verbrauchsgüter. Allerdings kamen dann neue gesetzliche Auflagen, etwa für die Sterilisation von Operationsbesteck die sogenannte Reinraumtrennung. Es wurde schnell klar, dass man diese neuen Anforderungen in den alten Räumen in den Kliniken vor Ort nicht umsetzen kann. Parallel dazu entwickelte sich ja auch das medizinische Spektrum der Krankenhäuser weiter. Da wo bisher im Krankenhaus räumlich die Sterilisation angesiedelt war, wurde die Fläche beispielsweise für weitere OP-Räumlichkeiten ausgebaut, um die Möglichkeiten im operativen Bereich zu erweitern. Die Zentralsterilisation aus dem Haus zu geben, war also ein logischer, wenn auch nicht üblicher Schritt. Auch die Krankenhausapotheken wollte man damals zentralisieren und zugleich professionalisieren.



Als Krankenhausapotheke versorgt das medicalORDERcenter Kunden in einem Radius von bis zu 100 Kilometern.

aktiva: Dennoch war der Start nicht ganz einfach.

Rosenbaum: Ja, der Gesetzgeber baut immer mal gern ein paar Hürden ein. Bis 2005 durften Krankenhausapotheken laut Apothekengesetz nur benachbarte Kreise und kreisfreie Städte beliefern. Es gab ganz klare räumliche Restriktionen im Versorgungsradius. Keine guten Voraussetzungen für eine zentrale Lösung. Das wurde dann durch die Gesetzgebung zunächst in der Formulierung erweitert, jedoch im Weiteren auf einen Radius von maximal 100 Kilometern eingebremst und mit weiteren Restriktionen belegt. Dieser begrenzte Einzugsbereich ist übrigens der Grund, warum wir dann im Jahr 2012 im Ruhrgebiet, und zwar in der Stadt Bochum, ein zweites Zentrum eröffnet haben. Unser Geschäft funktioniert oft Schritt für Schritt. Krankenhäuser übergeben uns einen Bereich und in der Folge kommt irgendwann der zweite Schritt zu einem weiteren Auftrag. Am Ende mündet es oftmals in eine Vollversorgung mit den drei Modulen Krankenhausapotheke, Warenhandel und Zentralsterilisation.

aktiva: Andere Branchen sind in Sachen Prozesseffizienz schon weiter. Warum ist die Krankenhausbranche da eher verhalten? Beim Start standen Sie mit dieser Idee noch bundesweit allein.

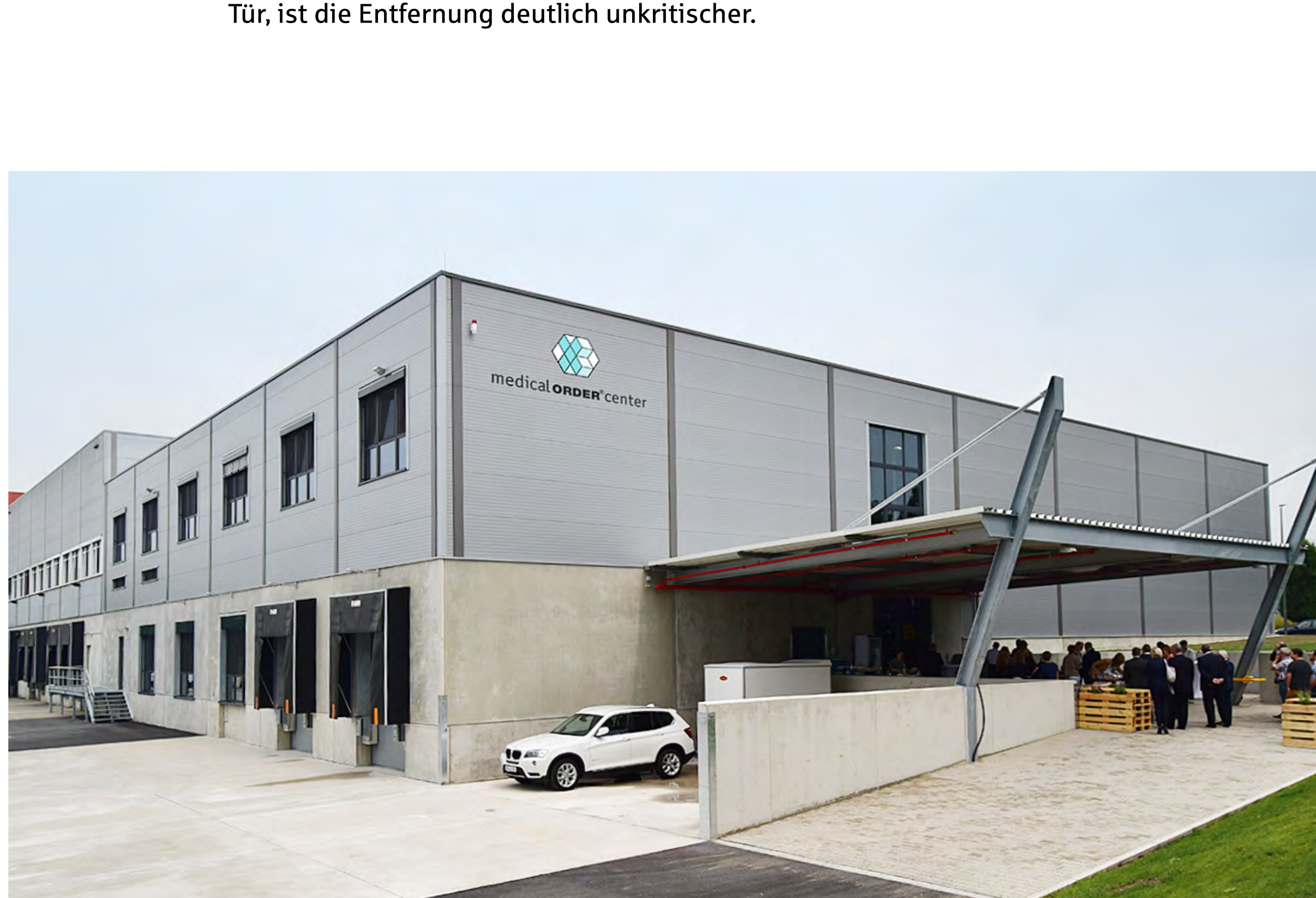
Rosenbaum: Die Franziskus Stiftung selbst hatte damals bereits sieben Krankenhäuser. Man braucht eine gewisse Größe, um wirtschaftlich und damit erfolgreich zu starten. Ein völliges Umdenken in den Abläufen der Organisation traditioneller Strukturen hin zu EDV-gestützten Prozessen ist notwendig und ermöglicht erst die Ressource für eine weitere Expansion. Wir wollten von Anfang an das Leistungsspektrum und die Dienstleistungstiefe auch für die Häuser anderer Krankenhausbetreiber anbieten. Das allerdings muss nicht nur organisatorisch, sondern auch gedanklich wachsen. Wir haben also klein und traditionell angefangen. Am 1. April 2001 wurde die Krankenhausapotheke des St. Franziskus-Hospitals Münster nach Ahlen verlegt. Die Startphase in neuen räumlichen Strukturen war sehr herausfordernd und nicht unbedingt eine Glanzleistung. Die letzten Kisten habe ich selbst um 23 oder 24 Uhr in den Kliniken abgeliefert. Es war alles neu: Gebäude, EDV, Kommissionierautomat, Webshop. 2001 war ein Webshop noch nicht so eine Selbstverständlichkeit, wie er das heute ist. Auch das Einschannen von Artikeln und Geometriedaten als Zielort der Lieferung haben wir eingeführt. Das war damals in Krankenhäusern überwiegend neu. Heute ist das kein Zauberwerk und allgemein etabliert.

aktiva: Wie ist heute, 20 Jahre später, die Marktsituation? Wie viele Krankenhäuser setzen auf zentrale Prozesse durch Dienstleister wie Sie? Sind es 80, 50 oder eher 30 Prozent?

Rosenbaum: Ich glaube, es sind keine 30 Prozent. Das liegt vor allem an der Komplexität der Versorgungsprozesse einerseits und dem teilweise unzureichenden unternehmerischen Mut der Entscheidungsträger andererseits.

aktiva: Mittlerweile liefern Sie etwa Instrumente auch an über 700 Arztpraxen und 60 weitere Einrichtungen. Haben Sie eigentlich Wettbewerber? Gibt es Grenzen für Ihr Wachstum?

Rosenbaum: Ja, es gibt natürliche Grenzen und Wettbewerber. Instrumente etwa werden beim Transport mit dem LKW in jeder Kurve mechanisch belastet. Da können 70 Kilometer Weg über Land schon eine Herausforderung sein. Existiert eine Autobahnbindung vor der Tür, ist die Entfernung deutlich unkritischer.



Der Hauptstandort des mOc in Ahlen wurde vor zwei Jahren erweitert und der nächste Anbau ist bereits geplant.

aktiva: Dann ist das der Grund, warum das medicalORDERcenter hier in Ahlen direkt an der A 2 liegt?

Rosenbaum: Auch. Das Grundstück hier hat nicht nur eine gute Lage, der vormalige Strukturwandel der Stadt Ahlen bot Arbeitskräfte und der zuletzt machten im Jahr 2001 für die Gründer Fördermittel des Landes NRW den Standort sehr attraktiv.

aktiva: Noch einmal zurück zum Markt. Wie hat sich der entwickelt?

Rosenbaum: Natürlich gibt es Wettbewerb. Aber es fehlen noch immer verlässliche Strukturen und Perspektiven. Voraussetzung ist eine Krankenhausgruppe, die einerseits die Größe besitzt und andererseits auch versteht, was zu tun ist. Und die im Weiteren bereit ist, sich komplett auf Fremddienstleistung zu verlassen, wie wir sie hier anbieten. Viele sind da noch immer eher kritisch und bauen allein auf Eigenleistung. Wir liefern den Beweis. Wir liefern den Beweis, dass es in den eigenen Krankenhäusern der „Mutter“ funktioniert. Das schafft Vertrauen und bringt uns eine hohe Glaubwürdigkeit im Markt.

aktiva: Aber die ganze Republik werden Sie wohl nicht erobern?

Rosenbaum: Das wäre in vielerlei Hinsicht schwierig, wir bleiben lieber bodenständig. Neue Standorte erfordern eine gewisse Startgröße und das entsprechende professionelle Personal. Das Interesse der Franziskus Stiftung liegt zunächst primär darin, die eigenen Krankenhäuser wirtschaftlich zu führen. Das verpflichtet uns im Übrigen, durch die Akquise von Fremdkunden marktgerechte Konditionen auch in eigenen Reihen anzubieten. Eine Quersubventionierung von Standorten oder Geschäftsfeldern gibt es nicht.

Gesundes Wachstum

SEITE 1 – Eine Branche entdeckt die Logistik
SEITE 2 – Querdenker gefragt

Querdenker gefragt

aktiva: War der zweite Standort in Bochum der Auftakt einer Expansionsstrategie oder ein Sonderfall?

Rosenbaum: Die Stiftung betreibt auch Krankenhäuser im Ruhrgebiet und am Niederrhein. Das war die Startvoraussetzung für ein weiteres Zentrum im Ruhrgebiet zur Versorgung des Niederrheins. Die Initialzündung kam aus der Apotheken- und der zentralen Sterilgutversorgung. Natürlich mit dem Anspruch, dann auch weitere Krankenhäuser im Ruhrgebiet zu akquirieren und zu versorgen, damit dieses Zentrum rentabel wird. Kunden auch außerhalb der Franziskus Stiftung waren der logische nächste Schritt. Und genau das ist gelungen.

aktiva: Wie groß ist Bochum im Vergleich zum Stammsitz in Ahlen?

Rosenbaum: Wir stellen in Ahlen etwa 90.000 Sterilisationsgut-Einheiten her, in Bochum sind es etwa die Hälfte. Das Angebot der zentralen Krankenhausapotheke wächst im Ruhrgebiet derzeit kräftig. Wir versorgen dort momentan ungefähr 3.500 Krankenhausbetten, insgesamt mit Ahlen ca. 8.000. Der Standort Ahlen ist als „Mutter“ immer noch etwas größer als Bochum.

aktiva: Das dritte Standbein ist der Zentraleinkauf?

Rosenbaum: Ja, genau. Wir bieten die Versorgung des kompletten medizinischen Sachbedarfs plus weiterer Segmente, von Wäsche bis zu Schreibutensilien. Das sind alles Materialien, die der umfassenden Versorgung des Patienten dienen – in der Peripherie, auf den Normalstationen, im OP oder auch auf der Intensivstation. Durch die Zusammenhänge zum Materialfluss in den Kliniken sind wir auch bei der Bauplanung neuer, effizienter Strukturen in den Krankenhäusern von Beginn an beteiligt. Ein banales Beispiel: Am Krankenhaus braucht man zum Abladen eines LKW eine Rampe. Fehlt die, dauert das Ab- und Beladen viel länger. Spannender ist die Planung des Materialflusses in der Infrastruktur einer Intensivstation oder des OP-Bereiches; auch hier bringen wir unsere Ideen ein.



Die Zentralsterilisation erfordert minutös geplante Prozesse, damit jeder Operateur sein persönliches Besteck in der gewünschten Anordnung rechtzeitig vorfindet.

aktiva: Für Bochum waren die eigenen Krankenhäuser der Stiftung die Startbedingung. Wenn es so einen Grundstock irgendwo anders in der Republik gäbe, würden Sie einen dritten Standort eröffnen oder würden Sie Nein sagen?

Rosenbaum: Wir sagen nicht kategorisch Nein, aber die Rahmenbedingungen sollten stimmen. Wir können uns vieles vorstellen, so könnten wir die Nummer drei selbst eröffnen oder aber andere Träger in der Planung und Inbetriebnahme beraten. Vieles ist möglich. Innerhalb der Stiftung haben wir auch eine Tochtergesellschaft mit Schwerpunkt Facility Management, die FAC'T GmbH. Gemeinsam übernehmen wir die Planung aus unseren Erfahrungen und die FAC'T kann anschließend das Baumanagement übernehmen, um eine optimale Infrastruktur zu schaffen. Ich selber berate seit Jahren andere Krankenhausverbände, um derartige Lösungen auch in anderen Regionen Deutschlands zu etablieren. Das Know-how, das wir uns in den letzten Jahren erarbeitet haben, ist für viele Krankenhausträger oftmals überraschend und insgesamt spannend.

aktiva: Was ist Ihr Erfolgsrezept? Die Infrastruktur ist es nicht. Ihre Hochregallager sehen nicht besonders innovativ aus. Was macht Sie so gut?

Rosenbaum: Es sind die Menschen und das Team, die Spaß an Veränderungen haben und sich durch Ideen begeistern lassen, das Know-how aus anderen Branchen und das Vertrauen der Verantwortlichen in den Kliniken, die unternehmerischen Spielraum zulassen – insgesamt geht es um mehr als Logistik. Wer allein Ware von A nach B transportiert, wird in diesem Markt nicht glücklich werden. Sie sollten die Bedürfnisse in der Versorgung von Patienten inklusive der dazu notwendigen medizinischen Materialien kennen und wissen, worüber sie reden. Wir zentralisieren nicht nur die Warenlogistik, das wäre nichts anderes als ein Logistikzentrum. Wir zentralisieren den Warenstrom, um den Kliniken vor Ort das Spektrum an Produkt-Know-how aus einer Hand anbieten zu können. Das ist der entscheidende Faktor. Wir bieten eine Vielzahl verschiedener Beratungsleistungen in den Kliniken von der pharmazeutischen Aufnahme zu Kostenoptimierungsanalysen oder Bauplanungen an. Ich bin selbst von meinem Ursprung Apotheker, was nicht heißt, dass man sich nicht auch anderes Fachwissen in ganz anderen Bereichen wie Warenhandel und Sterilisation zu eigen machen kann und diese verantwortlich vertritt. Die Krankenhäuser brauchen Querdenker, diesen Mehrwert bieten bei uns im Team eine Reihe von qualifizierten Mitarbeitern an. Nicht zuletzt darauf sind die Krankenhäuser angewiesen, denn es gibt begrenzte finanzielle Ressourcen, die den Druck zu Veränderungen spüren lassen.

aktiva: Und ist das Thema nicht langsam ausgereizt?

Rosenbaum: Nein, ganz im Gegenteil! Wir haben ständig neue Ideen, die mittel- bis langfristig in unser Dienstleistungsspektrum Einzug halten. Allerdings haben wir hier in der Region Vollbeschäftigung. Dies macht es für uns schwerer, intelligente und flexible Mitarbeiter für das Unternehmen zu finden. Denn für neue Ideen braucht man eben auch immer die adäquaten Mitarbeiter, die sie mitentwickeln und umsetzen. Der Markt ist leider zurzeit leergefegt. Wir waren in den letzten Jahren erfolgreich, da wir immer Mitarbeiter gefunden und begeistert haben, neue Wege neben ihrem ursprünglich erlernten Beruf zu gehen, eben Querdenker.



„Ich brauche Querdenker.“ Geschäftsführer Georg Rosenbaum will mit dem mOC wachsen und sucht Mitarbeiter, die in Prozessen denken können.

aktiva: Also ist der Arbeitsmarkt für Sie die größte Wachstumsbremse? Oder doch eher der Gesetzgeber, der das Gesundheitswesen stark reglementiert?

Rosenbaum: Sicherlich derzeit der Arbeitsmarkt! Ich brauche Leute, die über den Tellerrand hinausblicken können, hier sehe ich die größte Hürde. Zumal die regionale Beweglichkeit der Mitarbeiter in den letzten 20 Jahren nach meinem Eindruck eher abgenommen hat. Unser Geschäftsmodell funktioniert nicht mit einer 8-bis-16-Uhr-Mentalität. Ein Krankenhaus arbeitet rund um die Uhr und wir sollten eben auch so ticken.

aktiva: Welche Qualifikationen brauchen Sie konkret?

Rosenbaum: Ganz unterschiedliche, je nach Bereich und Funktion. In der Zentralsterilisation haben wir etwa 15 Kompetenzträger, die das als OP-Pfleger von der Pike auf gelernt und jahrelang am OP-Tisch gestanden haben. Die geben ihr Wissen weiter an die ganze Mannschaft. Im Apothekenbereich haben wir etwa 30 Apotheker in ganz unterschiedlichen Funktionen, zum Teil auch eher ungewöhnliche in den Kliniken vor Ort. Bei den Basistätigkeiten in der Sterilisation als Manufaktur, wo die Dinge gepackt werden, setzen wir Leute aus ganz unterschiedlichen beruflichen Fakultäten ein. Da sind alle Facetten an Ausbildungen dabei: Tischler, Mechaniker, sonstige Handwerker oder Arzthelferinnen, Dentisten u. a. Wir sind offen für alle, die bereit sind, dazuzulernen und hier mit anzupacken.

aktiva: Sie arbeiten schon seit langem mit der Sparkasse zusammen?

Rosenbaum: Von Beginn an. Diese Kontinuität macht absolut Sinn. Wir brauchen oft kurzfristige finanzielle Spielräume und Entscheidungen. Wir haben in den letzten Jahren kontinuierlich investiert, mal klein, mal groß. Da benötigen wir bei unserer Bank Ansprechpartner, die das Geschäftsmodell und unsere Dienstleistungen verstanden haben. Die Sparkasse ist für uns ein verlässlicher Partner, der zudem in der Region präsent ist. Unsere Ansprechpartner müssen nicht aus Düsseldorf oder Süddeutschland einfliegen, wir treffen unsere Bank in der Region und können eilige Fragen kurzfristig klären.

aktiva: Sie kaufen jetzt hier noch ein Erweiterungsgrundstück. Setzen Sie am Standort Ahlen auf Wachstum?

Rosenbaum: Ja, eindeutig, der begonnene Weg ist noch nicht am Ende angelangt.

aktiva: Der Markt muss ja riesig sein ... Was sind die nächsten Schritte in den kommenden Jahren?

Rosenbaum: Wir werden den Standort Bochum weiter ausbauen. Wir wollen im Ruhrgebiet wachsen. Mittelfristig wird sich zeigen, welche weiteren Bausteine wir für eine zentrale Krankenhauslogistik zur Abrundung unseres Spektrums etablieren können.

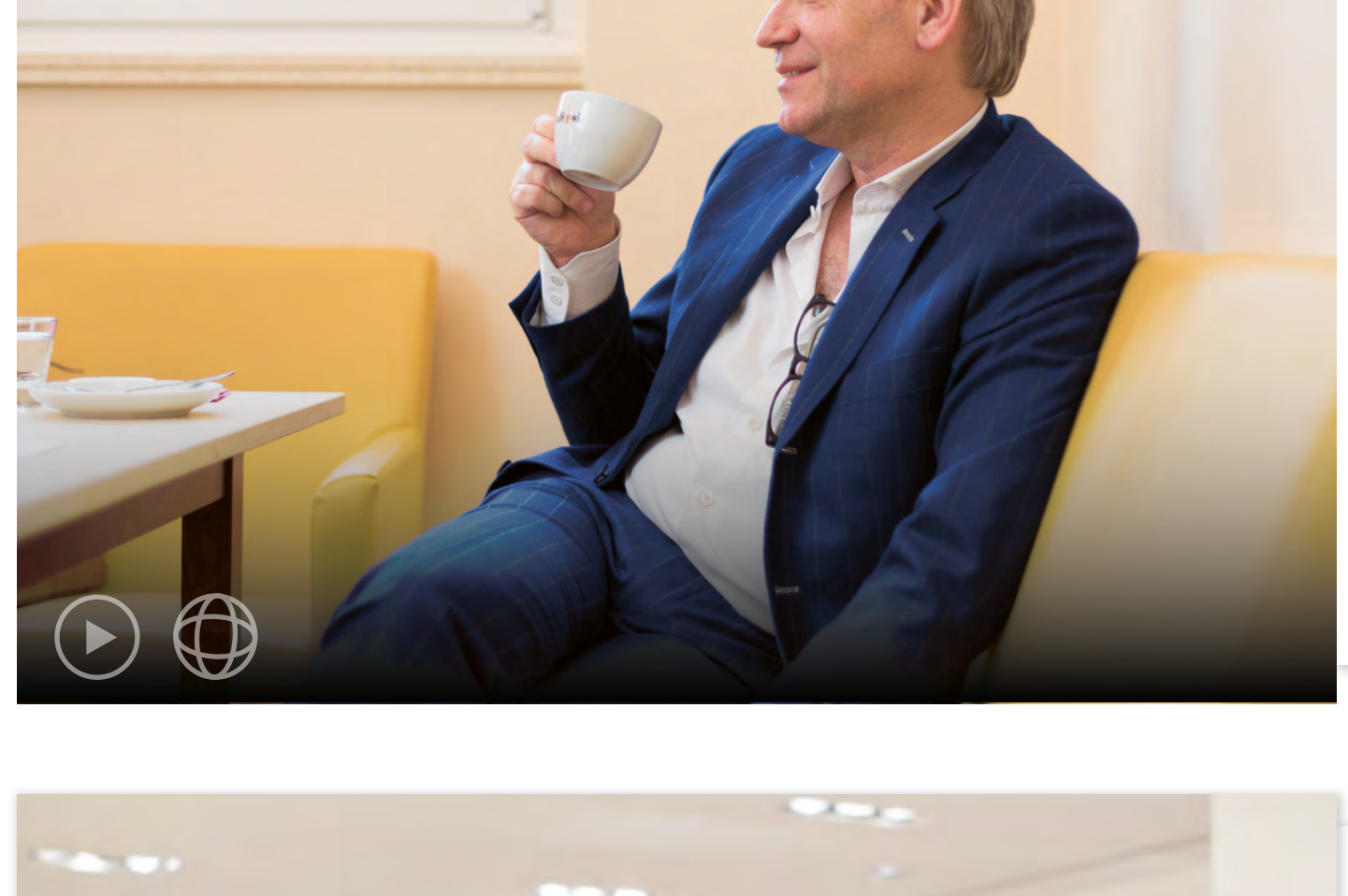
aktiva: Sie setzen also auch auf weitere Innovationen für Ihre Branche?

Rosenbaum: Ja! Wenn Sie einem Klinikarzt 2001 erzählt hätten, was das medicalORDERcenter heute anbietet, hätte er damals mit dem Kopf geschüttelt und gesagt: Das wird und kann es niemals geben! Wir müssen immer den Fuß auf dem Gas bzw. das Ohr auf der Schiene haben, um im richtigen Moment durchstarten zu können ...



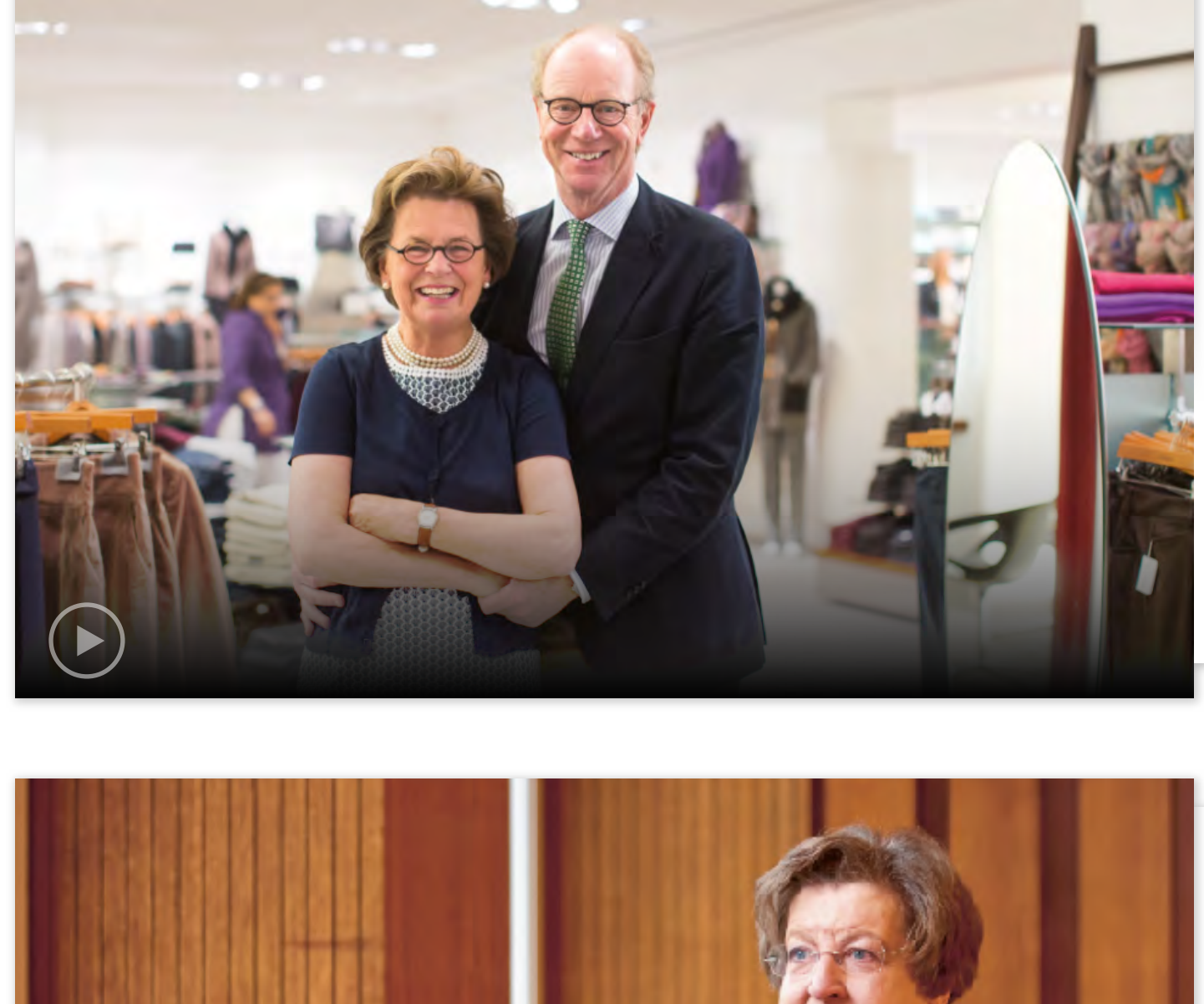
Die Sparkasse Münsterland Ost begleitet das Wachstum des innovativen Dienstleisters seit dem Start vor knapp 20 Jahren. Im Bild Betreuer Burkhard Hillers mit Geschäftsführer Georg Rosenbaum.

- Großhandel
- Einzelhandel
- Internet
- Münster
- Familienunternehmen



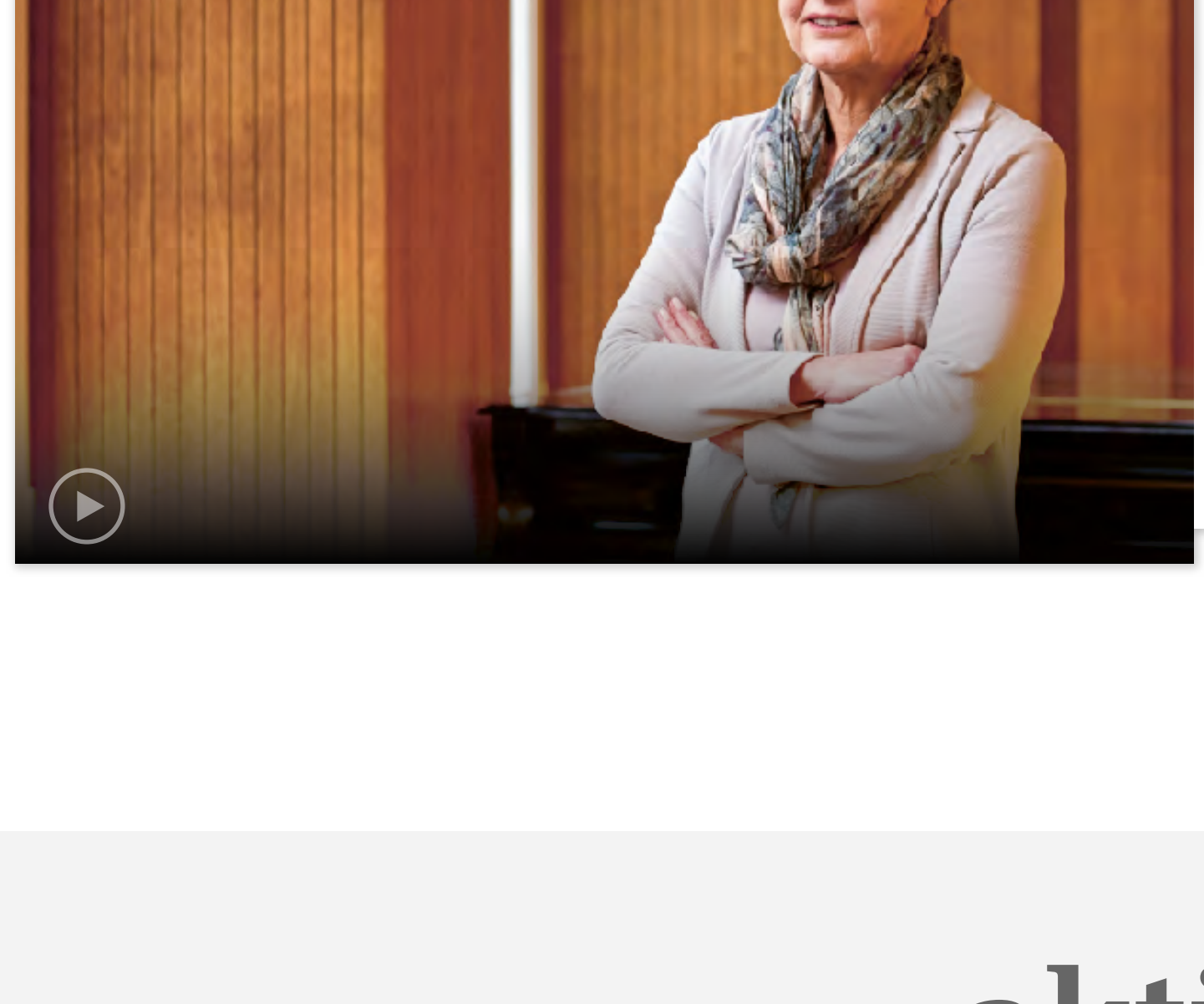
Portrait
Prof. Dr. Markus Müller, Direktor Kunstmuseum Pablo Picasso, Münster
Zum Tee bei Matisses
Weltweit schnalzten Kenner der klassischen Kunstmoderne mit der Zunge. Die Sparkasse Münsterland hat auch eine ungewöhnliche Matisse Sammlung aus 171

[Zum Artikel](#)



Portrait
Veronika und Karl-Jürgen Weitkamp, Modehaus Schnitzler, Münster
Kinderlachen, Klarinetten und Kistenkapeln – die neue Welt der Weitkamps

[Zum Artikel](#)



Finanzen
Beispielartikel aus der Kategorie Finanzen
Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod tempor invidunt ut labore et

[Zum Artikel](#)