

White Paper zur Beschaffungsoptimierung

Sachkostenoptimierung in Krankenhäusern

- ✓ **Aktuelle Lage in deutschen Krankenhäusern**
- ✓ **Optimierungspotenziale Sachkosten**
- ✓ **Beschaffungsstrategie**
- ✓ **Optimierungshebel Beschaffungsorganisation**

Marc Kloepfel
Daniel Hendricks

Dezember, 2008



Milliardenpotenzial Krankenhaus

Aktuelle Lage in deutschen Krankenhäusern

Personalkostensteigerungen in den Jahren 2008/2009 von bis zu 1,7 Milliarden € zwingen Krankenhäuser zu einer immer stärkeren Kostenoptimierung, um der anrollenden Kostenlawine gut vorbereitet begegnen zu können.

Die Implementierung des leistungsorientierten Vergütungssystems, den Diagnosis Related Groups (DRGs), verschärft die Situation auf dem deutschen Krankenhausmarkt zusätzlich. Die DRGs bezeichnen ein ökonomisch-medizinisches Klassifikationssystem, bei dem Patienten anhand ihrer Diagnosen und der durchgeführten Behandlungen in Fallgruppen klassifiziert werden, die nach dem für die Behandlung erforderlichen ökonomischen Aufwand unterteilt und bewertet sind.



Medienberichten zufolge müssen deutsche Kliniken ihre Kosten um über 10 Mrd. € senken. Nach unseren Erfahrungen lässt sich dies, ohne qualitative Einbußen im Bereich der medizinischen Maßnahmen und der Pflege, nur durch eine effektive Optimierung der Sachkosten erreichen. Hierbei müssen Kliniken allerdings bereit sein, deutliche Standardisierungen und Prozessveränderungen zu akzeptieren.

Würde jedes Krankenhaus alle Optimierungsmöglichkeiten seiner Sachkosten vollends ausnutzen, müssten keine zusätzlichen Steuergelder in das krankende Gesundheitswesen investiert werden.

Optimierungshebel Sachkosten

Vergleichbare Branchen, wie der Reha- und Sanitätsmarkt, befinden sich einkaufstechnisch bereits im Umbruch. Dementsprechend müssen auch Krankenhäuser reagieren und ihre Potenziale strategisch ausnutzen. Lag in der Vergangenheit der Fokus hauptsächlich auf der Prozess- und der Personalkostenoptimierung, steht heute der Sachkostenbereich im Vordergrund. Gerade dieser Block bietet ein hohes Maß an Potenzialen, da sich hier durch Beschaffungsoptimierung bereits kurzfristig unmittelbar liquiditätswirksame Einsparungen generieren lassen.

Sachkosten betragen im Krankenhaus circa 35% des Umsatzes. Werden diese um 10% reduziert, bedeutet dies 3,5% zusätzliches Ergebnis – ein Ergebnis welches für neue Investitionen oder zusätzliches medizinisches Personal dringend benötigt wird.

Krankenhäuser sehen eine zunehmende Industrialisierung auf sich zukommen, der sie individuell begegnen müssen, nimmt doch in vielen Krankenhäusern der Einkauf oft nur die Rolle des Erfüllungshelfers der Ärzte ein.

Erfolgskritische Grundlage für die Erzielung von Einsparungen ist eine systematische Analyse des Einkaufsvolumens und eine Transparenz der Beschaffungsgruppen. Der

medizinische Bedarf stellt den größten Sachkostenblock in der Krankenhausbeschaffung dar. Oft ist die Lieferantenzahl sehr hoch, was eine Komplexität des gesamten Beschaffungsmanagements zur Folge hat. Ein tiefer Spezialisierungsgrad und unterschiedliche Fachbereiche machen eine Standardisierung und Artikelreduktion schwierig.

Eine stark standardisierbare Beschaffung im medizinischen Bereich bietet jedoch die Basis, um durch konsequente strategische Organisation und stetige Prozessverbesserung sowie Lieferantenmanagement Einsparungen zu realisieren, die schnell und nachhaltig ergebniswirksam werden.

Ein monetärer Nutzen kann durch unterschiedliche Maßnahmen erreicht werden:

- ✓ Mitgliedschaft in einer Einkaufsorganisation (wurde von den meisten Kliniken bereits umgesetzt, allerdings müssen auch diese regelmäßig gebenchmarkt werden, da große Unterschiede im Konditionsmodell unterschiedlicher Einkaufsgemeinschaften bestehen).
- ✓ Regelmäßige Durchführung von Ausschreibungen und Verwendung von standardisierten Ausschreibungstools.
- ✓ Sortimentsstraffung sowie Standardisierung und Fokussierung auf Modullösungen
- ✓ Optimierung von Organisation und Prozessen, vor allem des Bestellvorgangs
- ✓ Effiziente Materialwirtschaft und ein systematisches Bestandscontrolling

Beschaffungsstrategie

Strategisch gesehen, steht natürlich oft das Bestreben nach dem besten Preis an erster Stelle. Sowohl beim medizinischen als auch beim nicht-medizinischen Bedarf spielen aber auch andere Optionen wie die Optimierung der Supply Chain und Artikelstandardisierung eine wichtige Rolle.

Das Ziel der Beschaffungsstrategie sollte aber auch in der Herstellung und Aufrechterhaltung des Wettbewerbs zwischen den Lieferanten liegen. Einkaufsgemeinschaften spielen im Beschaffungsmarkt von Krankenhäusern eine bedeutende Rolle. Diese Kooperationen sind aufgrund der erzielbaren Einsparungen auch sinnvoll und unausweichlich, dürfen jedoch nicht alleiniger Optimierungsschritt bleiben. Denn nicht alle Bedarfe können sinnvoll über Einkaufsgemeinschaften gedeckt werden.

In der Regel sind Bereiche wie Reinigung, Instandhaltung, Energie, Wäsche sowie apothekenpflichtige Artikel und Frischverpflegung nicht abgedeckt. Auch bestehende Prozessprobleme und Standardisierungspotenziale können nicht durch Einkaufsgemeinschaften gelöst bzw. erschlossen werden. Jedoch können diese zum Standardisierungsprozess hinzugezogen werden. Daneben sollten auch die Konditionen zwischen Kooperationen verglichen werden, da oftmals nicht alle Hersteller gelistet sind und auch Margen für die Einkaufsgesellschaften anfallen, welche häufig überhöht sind.

Ein großes Potenzial liegt in einer systematischen Straffung des Sortiments. Eine methodische Reduktion der Artikelvielfalt sowie eine radikale Artikelstandardisierung wird

in den wenigsten Kliniken vorgenommen. Die Implementierung von Controllingsystemen ist für ein optimales Beschaffungsmanagement unentbehrlich.

Unter dem Aspekt der Gesamtkostenreduktion werden auch im Krankenhaus immer öfter elektronische Marktplätze eingebunden, die zu einer maßgeblichen Minimierung der Transaktionskosten beitragen, indem Bestellprozesse elektronisch abgewickelt werden. Elektronische Bestellsysteme tragen zu einer enormen Effizienzsteigerung und erheblichen Zeiteinsparung bei.

Beschaffungsorganisation

Durch einen zentralen abteilungsübergreifenden Einkauf werden Synergien genutzt. Der Einsatz und die Entwicklung von fachlich qualifizierten Mitarbeitern in der Beschaffung nimmt eine immer bedeutendere Stellung ein. Bei der Gestaltung des komplexen Vorgangs Einkauf geht es nicht allein um die reine Verhandlung von Preisen.

Faktoren wie Produktqualität, Lieferfähigkeit von Lieferanten, Strategien für Ersatzlieferanten, wenn der Erst- und Zweitlieferant nicht zum gewünschten Zeitpunkt liefern kann, spielen eine ebenso große Rolle. Auch die ständige Beobachtung des Beschaffungsmarktes und ein pro-aktives Lieferantenmanagement stellen die krankenhausinterne Beschaffungsorganisation vor eine Herausforderung.

Die vorhandene Beschaffungsorganisation weicht in der Regel deutlich von der Idealstruktur ab. Die mangelnde Ordnung innerhalb des Einkaufs begründet sich vor allem durch den dezentralen Leistungsbezug, die oft aufwendige Rechnungsprüfung ohne Wertgrenzen sowie die ungenügende Artikelstandardisierung und das Fehlen von Rahmenverträgen.

Dies führt nicht selten zu einer Überlastung der Mitarbeiter im Einkauf. Maßnahmen zur Erreichung einer effizienteren Versorgung sind vor allem die Einführung eines zentral gesteuerten Beschaffungswesens, Vertrags- und Lieferantenmanagements sowie dem Aufbau einer zentralen Einkaufsorganisation. Regelmäßige Lieferantenverhandlungen und Standardisierungsmaßnahmen, auch im Rahmen des Modulversorgungsprinzips, sichern Effizienz.

Durch eine fortlaufende Durchführung von Ausschreibungen unter Nutzung von standardisierten Ausschreibungstools lassen sich ebenfalls deutliche Einsparungen erzielen. Ein strukturiertes Vorgehen von der Bedarfsaufnahme mit einer hohen Datentransparenz über die Ausschreibungserstellung bis hin zur Auswertung der Angebote und den abschließenden Verhandlungen ist dabei unbedingt erforderlich.

Branchenübergreifende Facherfahrungen sowie die Anwendung von manchmal Krankenhaus untypischen Beschaffungswegen bergen große Potenziale.

Über Kloepfel Consulting

Kloepfel Consulting ist eine auf Beschaffungsoptimierung spezialisierte Unternehmensberatung mit lokalen Partnerunternehmen in den wichtigsten

internationalen Beschaffungsmärkten. Für seine Kunden erarbeitet Kloepfel Consulting pragmatische Lösungen zur Kostenoptimierung im Einkauf.

Fokus der Beratungsleistung ist die Umsetzung von Kostenoptimierungspotenzialen im Einkauf. Berater von Kloepfel Consulting sind Spezialisten in allen beschaffungsrelevanten Themen, wie z.B. Lieferantenmanagement, Globale Beschaffung, Beschaffungsreorganisation, Prozessdesign, Beschaffungscontrolling, Produktwertanalysen, Lieferantenverträge, Make-or-Buy-Analysen, etc.

Egal welche Form der Beratung von Kloepfel Consulting angeboten wird, primäres Ziel ist die 100%ige Messbarkeit der umzusetzenden Leistungen. Nur bei klar definierter Messbarkeit, offeriert Kloepfel Consulting seinen Kunden ein Projekt.

Kunden von Kloepfel Consulting profitieren von einem erfolgsabhängigen Honorarmodell, bei dem, auf Jahresbasis, nie mehr als 50% der tatsächlichen Einsparungen als Honorar abgerechnet werden. Eine durchgeführte Analyse wird nur dann berechnet, wenn der Kunde auch einen klaren Nutzen erfahren hat.

Mithilfe seiner internationalen Analyse- und Sourcingpartner bietet Kloepfel Consulting seinen Kunden lokales Know-How der wichtigsten internationalen Beschaffungsmärkte. Die Leistung der lokalen Beschaffungsexperten reicht von der Lieferantenrecherche, über das Qualitätsmanagement bis hin zum Aufbau von Logistik- und Lagerprozessen.

Besuchen Sie uns auf www.kloepfel-consulting.com !!

**Für Ihre Fragen stehen wir gern zur Verfügung, Sie erreichen uns unter:
info@kloepfel-consulting.com**