



# Intelligenz und IT schlagen Masse

Beim Einkauf kommt es auf Prozesse und Verbindlichkeit an

Foto: Fotolia

**B**eim Beschaffungsmanagement kommt es nicht unbedingt auf die Größe des Krankenhauses beziehungsweise dessen Einkaufsvolumen an, sondern viel mehr auf die Kombination der richtigen strategischen Maßnahmen. Diese Erfahrung hat die Unternehmensberatung Alerion Healthcare in vielen Projekten mit Krankenhäusern gemacht. Auch bei dem derzeitigen Großprojekt „Einkaufsoptimierung der neu gegründeten Einkaufsgemeinschaft der Johanner, Malteser und ProDiako Einrichtungen (s. Kasten S. 40) wird diese Strategie unter konsequentem Einsatz modernster IT-Werkzeuge verfolgt. Geplant wird dabei in Prozessen und Vernetzung - nicht länger nur in einzelnen möglichst opportunen Produkten und Preisen. Krankenhäuser sind - teilweise mit externer Unter-

stützung - dabei, diese Beschaffungsprozesse zu strukturieren und effizient zu gestalten. Online-Plattformen ermöglichen es, die Prozesse umzusetzen, zu verstetigen und die Transparenz und Nachhaltigkeit der Erfolge zu sichern. Dabei bestimmen die großen Trends der Branche selbstverständlich auch die Entwicklung des Beschaffungswesens: Zentralisierung, Kooperation, Preistransparenz sind die Gebote der Stunde. Eine durchdachte IT ist das Werkzeug, das die neuen Strukturen zusammen hält.

## Marktmacht durch Kooperation

Wer kooperiert, schafft „Scale“ - und damit Masse und Einkaufsmacht. Immer wieder entstehen neue Einkaufskooperationen, oder bestehende wie die Malteser und Johannitereinrichtungen

*Kataloge wälzen, Bestellungen aus der Abteilung faxen, mit Vertretern um einzelne Nachlässe feilschen - das war gestern. Datenlawinen addieren im Controlling ebenfalls. Warenwirtschaftssysteme und professionelles Bestelldatenmanagement haben die Beschaffungslandschaft im Krankenhaus längst massiv verändert. Doch nur in Kombination mit einer intelligenten Ausrichtung der Einkaufsstrategie, sowie mit einer Produkt- und Preisdatenbank und dem richtigen eProcurement-System lassen sich beim Sachkostenmanagement im Krankenhaus Einsparungen in Millionenhöhe erzielen. Dabei zeigt sich vor allem, dass „Intelligenz Masse schlägt“.*

oder die Einrichtungen der KSG, schließen sich noch enger zusammen. Als Bindeglied dient die gemeinsame IT-Struktur, die online-Plattformen wie z. B. sensano bieten. So arbeiten die Mitglieder der ELG Krankenhaus Servicegesellschaft, der Prospitalia GmbH, der Krankenhaus-Service-Gesellschaft mbH - KSG, der Einkauf- und Logistikgesellschaft mbH - ELG, der Prosum GmbH, der P.E.G. eG und der mercant AG jeweils bereits auf Basis dieser Marktplatztechnologie technisch zusammen.

Die Partner erhalten über ein gemeinsames technisches Paket schnellen und bequemen Zugriff ►

Jens Wildung      Zur Vorburg 14      T 02058 78 38 80      www.health-interim.de  
Diplom-Kaufmann      42489 Wülfrath      F 02058 78 38 32      info@health-interim.de

## Managementleistungen für Ihr Finanz- und Rechnungswesen.

Health Interim bietet Ihnen Managementleistungen, die Ihnen jederzeit als Interimslösung zur Verfügung stehen. Know-how und Erfahrung im Health-Care Bereich garantieren Ihnen eine kompetente Umsetzung der Aufgaben im Finanz- und Rechnungswesen sowie Controlling.

Hier können Sie Unterstützung von uns erwarten:

- Jahresabschlusserstellung
- Leitungskompetenz für alle Projekte
- Beteiligungscontrolling
- Umstrukturierungs- und Fusionsbegleitung ...

Für nähere Informationen: [www.health-interim.de](http://www.health-interim.de)

HEALTH  INTERIM

auf die verhandelten Konditionen. Das System deckt mit mehreren hundert über IT-Schnittstellen angebotenen Lieferanten alle relevanten Produktgruppen für Einrichtungen des Gesundheitswesens ab – vom Medizinischen Sachbedarf, über Büromaterial und Hauswirtschaftsbedarf, bis hin zu den Lebensmitteln. In Kooperation mit Medical Columbus ist seit vergangem Jahr auch der gesamte Medical- und Pharmabereich eingebunden. Andere, wie GHX, fokussieren sich vorwiegend auf den medizinischen Bereich.

Bei all dem gilt, wie eine aktuelle Benchmarking-Studie der Alerion belegt: Auch bei Einkaufsgesellschaften ist Menge längst nicht mehr alles. Das Ergebnis: Ohne Einkaufsgesellschaft haben Krankenhäuser zwar ein



Dieter Zocholl, Partner der Alerion Healthcare Unternehmensberatung



Dr. Thomas Behrens, Vorstand sensano AG

durchaus höheres Preisniveau. Ein strategisches Beschaffungsmanagement in Eigenregie kann ab einer Hausgröße ab ca. 350 Betten jedoch mindestens so große Vorteile oder mehr bringen. Denn der zentrale Hebel für die besten Preise ist nicht nur die Größe der Einkaufsgemeinschaften bzw. das dahinter stehende gebündelte Einkaufsvolumen, sondern die Verbindlichkeit eines Kunden bezüglich der Abnahmemengen gegenüber der Industrie.

Bei einem strategischen Beschaffungsmanagement der Krankenhäuser in Eigenregie sind des-

halb noch weitaus bessere Preise zu erlangen als bei den kommerziellen Einkaufsgemeinschaften. Die besten Preise „reserviert“ die Industrie verständlicherweise für die Kunden, die die Abnahmemengen garantieren und nicht nur eine vermeintlich potenzielle Masse in Aussicht stellen.

### Effiziente Beschaffungsstruktur und Preistransparenz

Basis, um solche Erkenntnisse optimal in Kostensenkungen umsetzen zu können, ist ein strategisches Einkaufsmanagement, verbunden mit optimalen Controllingmaßnahmen. Der Fokus liegt auf einer sinnvollen Beschaffungsstruktur und einer Datenverarbeitung, die jeder Abteilung Zugriff auf exakt die Daten ermöglicht, die sie für ihre Arbeit benötigt. Die Buchhaltung ist direkt angebunden, denn die DRGs machen Kostentransparenz bis hinunter zur nicht nur rein medizinischen, sondern auch zur Gesamtkostenbewertung des jeweiligen Falls immer wichtiger.

Bevor dabei über die produktbezogenen Einsparhebel und die darauf aufbauenden Strategien nachgedacht wird, muss zunächst eine Schneise in die Vielzahl der Angebote geschlagen werden. Wie die Erfahrung aus den Consulting-Projekten zeigt, ist eine Varianten- bzw. Lieferantenanalyse als erster Schritt hierzu unabdingbar. Dabei präsentiert sich mit schöner Regelmäßigkeit ein erschreckendes Bild der jeweiligen Materialwirtschaft des Krankenhauses oder der Trägergruppe: Es gibt mit Abstand zu viele Produktvarianten und Lieferanten - und dies bei strategisch ungünstiger Umsatzverteilung.

Wer derartige Analyseprojekte schon in den 90er Jahren in andern Industriesektoren durchgeführt hat, erkennt sofort die Parallelen. Seit mehr als einem Jahrzehnt wird dort bereits zuerst über Produktstandards nachgedacht, und dann erst en gros über Preise gesprochen. Die Folge dieses „Lopez-Effektes“ war eine beispiellose Revolution z.B. im Automobilbau, die zu einer völli-

### Johanniter/Malteser Gemeinschaftsprojekt EMIMUS

*Die im Gesundheitswesen und der Altenpflege aktiven Organisationen Johanniter GmbH, MTG Malteser Trägergesellschaft und die ProDiako-Gruppe setzen ihre Zusammenarbeit im Einkauf in der neu gegründeten Emimus – JMP Einkaufsgesellschaft mbH (i.Gr.) fort. Die Emimus ist die Träger übergreifende Ebene des strategischen Einkaufs für Medikalartikel, Arzneimittel, Wirtschafts- und Verwaltungsbedarf sowie Investitionsgüter und Dienstleistungen aller angeschlossenen 40 Krankenhäuser und 80 Einrichtungen der Altenhilfe.*

*Ziel des Projektes ist es, in Zusammenarbeit mit der Alerion Healthcare die Beschaffung so aufzustellen, dass mehrjährige Vertragslaufzeiten mit definierten Öffnungsklausen möglich sind und verbindliche Zusagen gegenüber der Industrie eingegangen werden. Aus der Verknüpfung beider Elemente ergeben sich starke Anreize für optimierte Konditions- und Prozessgestaltungen der Industrie.*

*Das Projekt Einkaufsoptimierung wurde in drei Teilprojekte strukturiert: Datenmanagement und e-Prozesse als Basis für auch in Zukunft wettbewerbsfähige Kernprozesse. Standardisierung der Produkte und Lieferanten zur Harmonisierung der Artikel- und Produktdaten sowie straffe Standardisierung von eingesetzten Produkten und Lieferanten, sowie Neuverhandlung der Lieferantenverträge zur Erzielung signifikanter Prozess- und Konditionsverbesserungen durch verbindliche Mengenzusagen und mehrjährige vertragliche Bindungen.*

*Zusätzlich wird die Emimus ein zentrales Verbrauchcontrolling einführen, das alle Beschaffungsvorgänge überwacht und an den strategischen Vorgaben der Trägergesellschaften mit einer Lead-Buyer Organisation ausrichtet. Frank Bauer, Geschäftsführer Emimus JMP in Gründung.*

gen Neuordnung der Kunden/Lieferanten-Beziehungen sowie der Produktionsmethoden geführt hat. Als Folge hat der Automobilbau die Angriffe der Konkurrenten aus Fernost seinerzeit eindrucksvoll abgewehrt und seine Wettbewerbsposition ein-

drucksvoll kontinuierlich ausgebaut. Auch bei Krankenhäusern mit einem durchschnittlichen Sachkostenanteil von ca. 35 bis 40 Prozent der Gesamtkosten gibt es keine Alternative zu einer derartigen Strategie.

### Zentralisierungsprozesse bei gemischten Trägern

Zusammenarbeit findet dabei nicht nur zwischen Krankenhäusern statt. Was früher vor allem historisch bedingt bei den gemeinnützigen Gruppen zu beobachten war, wird zunehmend als Tugend erkannt: Immer mehr Träger auch der Privatwirtschaft stellen sich gemischt auf. Und auch diese gemischten Träger von Pflegeeinrichtungen, Reha- und sonstigen sozialen Einrichtungen und Krankenhäusern sind bestrebt, aus der Heterogenität ihren Vorteil zu ziehen, was hohe Anforderungen an die Flexibilität der eingesetzten Beschaffungssysteme stellt und die Schwerpunkte verändert. Während früher Küche und sonstige nicht-medikalbezogene Produktgruppen die Stiefkinder der Warenwirtschaft im Krankenhaus waren, werden sie heute immer häufiger in die Überlegungen zur optimal effizienten Beschaffung und Warenwirtschaft einbezogen.

Vorreiter waren hier die immer schon hauswirtschaftlich orientierten Einrichtungen der Pflegebranche, deren Warenumsatz zu rund drei Viertel aus dem nicht-medical Bereich, vorwiegend der Küche, stammt. „Ein System das nicht, die Küche und damit sämtliche wichtigen Lebensmittel-Großlieferanten, Reinigungsmittelhersteller etc. mit einbezieht, wäre für uns verlorene Liebesmühe,“ bestätigen wiederholt Träger gemischter Einrichtungen. Auch in den Krankenhäusern wirkt der Anteil des Lebensmittelbedarfs am Sachkostenumsatz mit 5,6 Prozent zwar prozentual klein, ist aber absolut betrachtet doch bedeutend. Der Anteil des Wirtschaftsbedarfs insgesamt liegt sogar bei fast 10 (9,8) Prozent. Auf Küche und Hauswirtschaft zusammen entfallen rund acht Prozent Anteil an den gesamten

Sachkosten. Dies zumindest ermittelte die Deutsche Krankenhausgesellschaft im Jahr 2007. In absoluten Zahlen bedeutet dies: Der Lebensmittel-Wareneinsatz betrug im selben Jahr über alle 2.139 Akutkliniken und 1.270 Reha-Kliniken 1,62 Milliarden Euro. Dabei wird pro Belegungstag (inkl. Kosten für Mitarbeiterverpflegung) mit einem Wareneinsatz von 8,89 Euro gerechnet. Pro Akutklinik-Bett sind dies jährlich im Durchschnitt 2.460 Euro und pro Rehaklinik-Bett 1.870 Euro.

### Strategie schlägt Menge

Welche Hebel öffnen dabei nun, jenseits reiner Mengenlehre, den Weg, die maximalen Einsparpotenziale zu erschließen? Konsequente Produktstandardisierung und warengruppenübergreifende Bündelung; so die Strategie von Alerion. Ein weiterer Faktor, wie anhand der Benchmarking-Studie erläutert: „Maximale Verbindlichkeit gegenüber der Industrie durch Langfristigkeit der Verträge“: Dies verschafft Lieferanten Planungssicherheit. Die Produktstandardisierung steht für die Reduzierung von Lieferanten und Varianten. Dazu wird das gesamte Artikelsortiment eines Hauses untersucht, Substitutionsmöglichkeiten werden konsequent genutzt und auf die wesentlichen Hauptlieferanten fokussiert. Damit die daraus resultierenden Einsparmöglichkeiten nicht teuer erkaufte werden und die medizinischen Bereiche nicht vom medizinischen Fortschritt entkoppelt werden, gibt es Produkt- und Preisöffnungsklauseln.

Udo Maas, Geschäftsführer der Roeser Medical, einem Medical- und Dienstleistungshaus, bestätigt dies: „Als Handels- und Dienstleistungshaus herrscht bei unseren Produkten traditionell hoher Margendruck. Viel höhere Einsparungen erzielen wir durch unsere Standardisierungs-Projekte im Bereich der Sortimentsgestaltung, z.B. bei Instrumentenmanagement und bei Medicalprodukten mit unseren Kunden. 10 bis 15 Prozent an Einsparungen sind dann fast schon die Regel“.

### Konsequente strategische Ausrichtung

In der so genannten Konzentrationsstrategie werden alle Einsparhebel eingesetzt und in ihren Abhängigkeiten genutzt. Diese strategische Option bedingt eine detaillierte Analyse des Sortiments, der Substitutionsmöglichkeiten, der potenziellen Lieferanten, sowie der Abstimmung mit den Fachbereichen und der bedingungslosen Unterstützung der Geschäftsführung. Strategisches Beschaffungsmanagement ist Führungsaufgabe.

Bei konsequenter Umsetzung der Konzentrationsstrategie wurden so mehrfach sehr hohe Einsparungen von über 20 Prozent, in Einzelbereichen teilweise über 30 Prozent erzielt, wovon insbesondere die privaten Klinikketten profitieren: Nicht umsonst können „die Privaten“ innerhalb kürzester Zeit „Millionenreserven aus der Materialwirtschaft heben“ wie der Vorstandsvorsitzende der Rhön Klinikum AG Wolfgang Pföhler in der Financial Times vom 14.6.2007 betonte. Der ehemalige Hauptgeschäftsführer der Helios Kliniken, Ralf Michels, identifizierte im gleichen Kontext einen Kostenvorteil der Privaten von 10 bis 30 Prozent. Bei einem 600-Betten-Haus mit einem durchschnittlichen Kostenvolumen von weit über 10 Millionen Euro p.a. bei Medical- und Apothekengütern können so Einsparerfolge von 1 bis 3 Mio. p.a. erzielt werden.

Natürlich bedarf es einer gewissen Größe eines Krankenhauses, um ein eigenständiges strategisches Beschaffungsmanagement aufzubauen. Für Krankenhäuser unter 350 Betten ist es sinnvoller, kooperativ in das Beschaffungsmanagement-Zeitalter einzutreten. Doch um Kostendruck und Transparenzbedarf gerecht zu werden, finden es in jedem Fall immer mehr Krankenhäuser an der Zeit, ihre Beschaffungsnetze nicht nur beständig zu flicken, sondern strategisch neu zu knüpfen. ■

Dr. Thomas Behrens,  
Vorstand sensano AG  
Dieter Zocholl, Partner Alerion  
Healthcare Unternehmensberatung