

SERIE: ENTWICKLUNGSCHANCEN VON MVZ (TEIL I)

# Kostenoptimierung durch nachhaltige Beschaffung

Seit 2004 können medizinische Versorgungszentren (MVZ) vertragsärztliche Tätigkeiten ausüben, aus der Versorgungslandschaft sind sie nicht mehr wegzudenken. In unserer neuen, sechsteiligen Serie lesen Sie mehr über die Entwicklungschancen und Perspektiven dieser Einrichtungen.

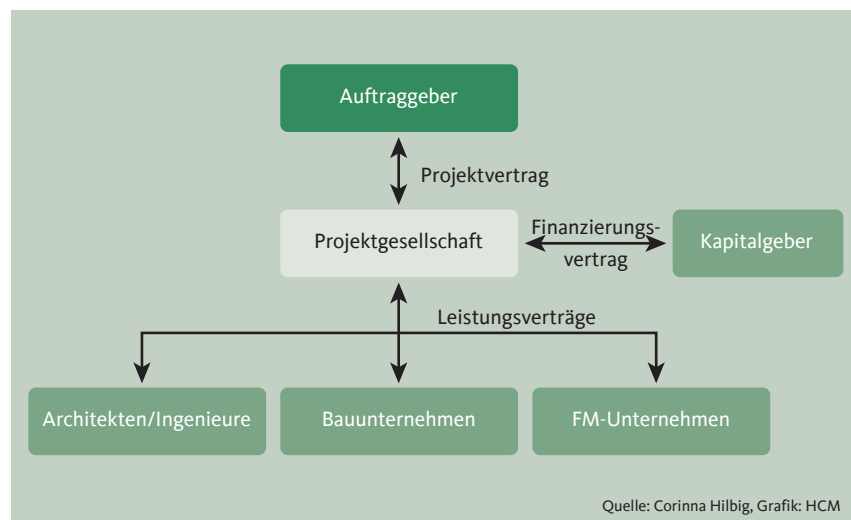
Eine auf die Anforderungen des MVZ-Betriebes zugeschnittene Immobilie ist von zentraler Bedeutung. Die patientenbezogenen sowie die nachgeordneten Prozesse müssen bei der Gebäudeplanung einbezogen werden. Auch das Gebäudemanagement muss mit seinen Prozessen auf den Betrieb im MVZ ausgerichtet werden. Für die Beschaffung kommen neben der konventionellen, gewerkweisen Beschaffung auch lebenszyklusübergreifende Modelle in Frage.

## ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE BESCHAFFUNG

Der Beschaffungsprozess beginnt nicht erst mit der Ausschreibung der Leistung. Ausgangspunkt ist vielmehr die Erfassung des bestehenden oder prognostizierten Bedarfs. Entscheidend für eine erfolgreiche Beschaffung sind eine frühzeitige Definition der Organisationsabläufe und der Nutzeranforderungen. Eine zu späte Berücksichtigung der Nutzeranforderungen führt zu Umplanungs- bzw. ggf. sogar zu Umbaukosten und Verzögerungen in der Projektrealisierung.

Die Nutzungskosten machen je nach Gebäudetypus 60 bis 80 Prozent der Lebenszykluskosten aus. Ihre Höhe wird bereits in der Planungsphase determiniert. Durch eine integrale, ganzheitliche Planung können die späteren Betriebskosten optimiert werden.

Weiterhin sollten insbesondere bei Projekten mit langen Vertragslaufzeiten Anreize zur Erhaltung oder Optimierung der Leistungsqualität in die Projektverträge aufgenommen werden. So kann etwa das Risiko der Einhaltung der Energieverbrauchs mengen auf den Auftragnehmer



Struktur der lebenszyklusorientierten Beschaffung.

übertragen werden, um ihn zum Einsatz energiesparender Techniken zu veranlassen. Ist er gleichzeitig für die Planung verantwortlich, wird er diesbezügliche Überlegungen bereits in die Planungsphase einfließen lassen.

Zudem können projektspezifische Service-Level-Agreements vereinbart werden, die in Konkretisierung oder Abweichung der gesetzlichen Regelung den Qualitätsstandard der vom Auftragnehmer geschuldeten Leistung festlegen. Abweichungen können im Wege eines Bonus-Malus-Systems erfasst und sanktioniert werden.

## VORSICHT FOLGEKOSTEN

Bei der **gewerkweisen Beschaffung** liegt die Verantwortung für alle Phasen des Lebenszyklus beim Auftraggeber. Die Leistungen werden gewerkweise vergeben; sie bleiben auf einzelne Phasen be-

schränkt. Mit den einzelnen Leistungserbringern werden separate Verträge geschlossen. Die Schnittstellenkoordination obliegt dem Auftraggeber.

Eine erfolgreiche Projektrealisierung im klassischen Beschaffungsmodell setzt voraus, dass die Folgekosten bzw. deren Optimierung bereits während der Planung berücksichtigt werden. Eine finanzielle Verpflichtung des Planers bezüglich der Einhaltung der Folgekosten ist nicht möglich. Auch während der Betriebsphase muss der Auslober regelmäßig die Entwicklung der Instandhaltungs- und Betriebskosten überwachen und auf Optimierungspotenziale prüfen.

## HOHE KOSTEN- UND TERMINSICHERHEIT

Bei **lebenszyklusorientierten Beschaffungsmodellen** werden ausgewählte Elemente des Lebenszyklus vergeben. Durch

eine gemeinsame Vergabe von Planungs-, Bau- und Betriebsleistungen werden Schnittstellenrisiken übertragen. Durch die Vereinbarung eines Pauschalpreises und entsprechender Anreizsysteme wird eine hohe Kosten- und Terminalsicherheit erreicht.

Die über den Lebenszyklusansatz erzielbaren Vorteile entstehen insbesondere durch Kosteneinsparungen bei Investitions- oder Betriebskosten (z.B. niedrigere Betriebs- und Instandhaltungskosten durch hohe Bauqualität) und Bauzeitverkürzungen (Überlappung von Planen und Bauen). Verstärkt werden die Vorteile der Lebenszyklusbetrachtung durch eine sachgerechte Risikoteilung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer.

Im Kooperationsmodell kontrahiert der Auftraggeber mit einem einzigen Vertragspartner. Je nach Leistungsumfang und Größe des Projektes werden sich die beteiligten Unternehmen zu einer Projektgesellschaft zusammenschließen. Grundsätzlich lassen sich hier verschiedene Lebenszykluselemente einbeziehen:

- Planen-Bauen,
- Planen-Bauen-Instandhalten und
- Planen-Bauen-Instandhalten-Betreiben.

Das Planen-Bauen-Modell bietet sich für MVZ an, bei denen Instandhaltungs- und Betriebsleistungen durch das Personal des Krankenhauses erbracht werden können. Es kann um Instandhaltungs- und/oder Betriebsleistungen erweitert werden, wodurch die Instandhaltungskosten bei Vertragsschluss für eine feste Laufzeit von 20 oder mehr Jahren fixiert werden können. Der Auftragnehmer verpflichtet sich dazu, das Objekt in dem vertraglich vereinbarten Zustand zu halten und Schäden innerhalb fester Reaktionszeiten zu beheben.

## ALTERNATIVEN BEWERTEN

Eine Immobilie verursacht Kosten über ihre gesamte Lebensdauer hinweg: Die Erstellungsphase umfasst die Kosten der Planung und Realisierung des Bauvorhabens, die Nutzungsphase beinhaltet neben den Betriebskosten auch die Kosten für Instandhaltung. In der Verwertungsphase können sowohl Kosten für eine Weiterveräußerung der Immobilie als auch für den Abriss entstehen.



## DREI FRAGEN AN ...

Martina Schmidt. Sie ist Herausgeberin des Buches „Medizinische Versorgungszentren – Entwicklungschancen und Perspektiven“ (Deutsche Krankenhaus Verlagsgesellschaft, Düsseldorf) 2013.

### 1/ Warum empfiehlt sich die Vereinbarung von Service-Level-Agreements beim Abschluss von Dienstleistungsverträgen?

Service-Level-Agreements (SLAs) sind kennzahlenbasierte, vertragliche Vereinbarungen zur Servicequalität. Sie tragen wesentlich zur Optimierung und Qualitätssicherung bei. SLAs berücksichtigen Quantität, Qualität und Zeitvorgaben der vereinbarten Leistung sowohl im Normal- als auch im Störfall. Die Nichteinhaltung von SLAs wird durch eine vertraglich zu vereinbarenden Entgeltkürzung sanktioniert und der Auftragnehmer dadurch langfristig zur Einhaltung der vertraglich vereinbarten Qualitäten motiviert.

### 2/ Welche Bedeutung hat ein consequentes Benchmarking im Rahmen des strategischen Gebäudemanagements?

Durch die Analyse der Strukturen, Prozesse, Standards und der sich daraus ergebenden Kosten sowie des

Verbrauchs an Ressourcen können der Vergleich mit anderen und damit eine Bewertung der eigenen Leistungsfähigkeit erfolgen. Diese bildet den Ausgangspunkt für die Entwicklung von Strategien zu Einsparungen und Verbesserungen im Gebäudemanagement. Dabei ist Benchmarking nicht als einmaliger Vorgang zu verstehen, sondern es erfordert eine kontinuierliche Weiterentwicklung von neuen Messgrößen, Erkenntnissen, Zielen, Maßnahmen und deren Umsetzung.

### 3/ Warum sollte man auf ein consequentes Vertragsmanagement achten?

Das Vertragsmanagement umfasst die Steuerung der Gestaltung und der Abwicklung von Vertragsbeziehungen mit dem Ziel einer geregelten und effizienten Umsetzung von Bauprojekten. Durch ein effizientes Vertragsmanagement können Transaktionskosten, insbesondere Kontroll- und Anpassungskosten, reduziert werden.

Interview: Corinna Hilbig

Um bereits vor Projektbeginn eine Einschätzung zur Wirtschaftlichkeit der geplanten Maßnahme zu erhalten, sollte eine Wirtschaftlichkeitsprognose bzw. Wirtschaftlichkeitsuntersuchung durchgeführt werden. Die Untersuchung kann auch zum Vergleich verschiedener in Frage kommender Realisierungsoptionen herangezogen werden.

Das Ergebnis der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung sollte im Laufe des Beschaffungsprozesses fortgeschrieben werden, um Abweichungen in der Entwicklung und Folgen für die gesamte Wirtschaftlichkeit des Vorhabens abbilden zu können.

## FAZIT

Die Immobilie und die Qualität der Gebäudemanagementleistungen sind von besonderer Bedeutung für einen erfolgreichen und wirtschaftlich nachhaltigen Geschäftsbetrieb im MVZ. Die Beschaf-

fung dieser Leistungen kann sowohl gewerkweise als auch lebenszyklusübergreifend erfolgen. Eine lebenszyklusorientierte Beschaffungsstrategie hat den Vorteil, dass Folgekosten frühzeitig berücksichtigt und Risiken langfristig und nachhaltig auf den Vertragspartner übertragen werden können.

Im Rahmen der Vorbereitung der Leistungsbeschaffung sollte eine umfassende Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unter Einbeziehung aller Folgekosten aus dem Betrieb und der Instandhaltung durchgeführt werden.

## CORINNA HILBIG

Geschäftsführerin der PSpC GmbH und Mitautorin des Buches „Medizinische Versorgungszentren – Entwicklungschancen und Perspektiven“, Kontakt: [ch@psp-consult.de](mailto:ch@psp-consult.de)

