

SERIE: ENTWICKLUNGSCHANCEN VON MVZ (TEIL III)

# Wie Sie bei Einkauf und Beschaffung Kosten sparen

Die Sachkosten im Gesundheitssystem steigen, ein Ende ist nicht in Sicht. Das Management in Krankenhäusern steht deshalb vor der Herausforderung, Kosten einzusparen. Autorin Beate Schwabe erläutert im dritten Teil der MVZ-Serie, welche Kosteneinsparungen bei Einkauf und Beschaffung möglich sind.

Kosteneinsparung ist ein Thema, das sich alle Krankenhäuser auf die Fahnen geschrieben haben. Die Ausgaben im Gesundheitsbereich sind in den letzten Jahren in Deutschland stark gestiegen. Im Jahr 2000 lagen die Ausgaben noch bei rund 212 Milliarden Euro, bis 2010 stiegen sie auf 284 Milliarden Euro. Davon entfielen 73 Milliarden Euro auf die stationäre Versorgung in Krankenhäusern.

## WARUM DIE SACHKOSTEN IN DIE HÖHE SCHNELLEN

Außerdem beeinflusst die demografische Entwicklung das Gesundheitswesen zweifach. Zum einen beschert die alternde Gesellschaft zunehmenden Behandlungsbedarf, da die Zahl der Patienten steigt. Zum anderen leidet die Branche unter einem deutlichen Versorgungsengpass, der in den kommenden Jahren noch zunehmen wird. Denn sowohl der demografische Wandel als auch die politischen Regulierungen treiben die Sachkosten der Krankenhäuser weiter in die Höhe. So gehen die Experten der Unternehmensberatung Roland Berger etwa davon aus, dass die Sachkosten bis zum Jahr 2016 auf über 50 Milliarden Euro ansteigen werden (2010: 39 Milliarden Euro). Für das Management wird es daher in den kommenden Jahren v.a. eine Herausforderung sein, Kosten zu sparen.

Der Einkauf im Krankenhaus unterliegt einigen Besonderheiten: Es gibt Voraussetzungen mit normativem Charakter, wie z.B. das Vergaberecht. Aber auch die Bedingungen zur Krankenhausfinanzierung reichen weit in die Beschaffungssituation hinein. Ebenso wirkt sich die Art des Krankenhauses auf den Einkauf aus. Hier

zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen öffentlichen, freigemeinnützigen und privaten Häusern. So unterliegen öffentliche Häuser dem Vergaberecht, freigemeinnützige Häuser sind eher in kleinen Einheiten oder gemeinschaftlich organisiert, während private Kliniken häufig über zentrale Einkaufsstrukturen verfügen. Aus diesem Grund kann das „normale“ Beschaffungs- und Lieferantenmanagement mit den klassischen Ausschreibungen und Auswahlverfahren nicht ohne weiteres auf das Krankenhaus übertragen werden.

Hervorzuheben ist auch der operative und logistische Aspekt. Der Krankenhausbetrieb stellt höchste Ansprüche an die Verfügbarkeit der Güter. Angesichts verbrauchsorientierter Planung, beschränkter Lagerkapazitäten und meist dezentraler Feststellung der Bedarfe erfordert die Krankenhauslogistik rationelle und zugleich flexible Prozesse – das gilt sowohl im Krankenhaus selbst als auch in der vorgelagerten Lieferantenstruktur. Die Lieferindustrie hat sich darauf eingestellt und bietet häufig sehr kurze Lieferzeiten. Einige Dienstleister haben sich auf die Bereitstellung von E-Business-Services spezialisiert und ihre Angebote auf die Medizinbranche abgestimmt.

## GUTES PERSONALMANAGEMENT ENTSCHEIDEND FÜR QUALITÄT

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, warum strategisches Personalmanagement ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Klinik der Zukunft ist. Nicht nur die Besetzung in den fachlichen Disziplinen wird ein entscheidender Faktor für Qualität und Erfolg sein, sondern auch die Be-

setzung auf den verwaltungs- und betriebswirtschaftlichen Posten. Denn Letztere müssen sich mit diesen Prozessen auseinandersetzen, Lösungen suchen und diese umsetzen. Die Verzahnung der medizinischen und der verwaltungstechnischen Hierarchien und deren gegenseitige Akzeptanz ist ein entscheidender Entwicklungsfaktor einer medizinischen Versorgungseinheit.

Die fachliche und betriebswirtschaftliche Entwicklung der Führungskräfte, die systematische Förderung des Nachwuchses, die Entwicklung von Karriereplänen und die professionelle Rekrutierung müssen ganz oben auf der Agenda des Klinikmanagements stehen. Denn wenn das Führungspersonal im Einkauf und in der Beschaffung über mehr Wissen verfügt, findet es z.B. effektive Lösungen für die Gesamtprozesse sowie die Entwicklung des Krankenhauses.

Maßnahmen, die geeignet sind, die Kosteneinsparungen zu forcieren, sind bei den **direkte Gütern**

- die Erarbeitung einer praxisorientierten und effektiven Einkaufsrichtlinie,
- die konsequente Kontrolle der Umsetzung der Einkaufsrichtlinie,
- die klare Abgrenzung von Verantwortlichkeiten,
- die Kostenoptimierung und

### BEATE SCHWABE

Selbstständige Steuerberaterin und Geschäftsführerin der ArtevanaTax Steuerberatungsgesellschaft,  
Kontakt: [www.artevana.de](http://www.artevana.de)



Erschließung sämtlicher Einsparpotenziale durch Preis- und Qualitätsanalysen,

- das Lieferantenmanagement,
- die Weiterentwicklung des eProcurement,
- die konsequente Fortbildung der Mitarbeiter auf dem Fachgebiet Einkauf und Beschaffung,
- die Anwendung von TCO-Verfahren (Gesamtbetriebskosten),
- die Abschaffung von ineffektivem Maverick-Buying und
- das Einbeziehen der Entsorgungslogistik in den Bestellprozess.

Bei den **indirekten Gütern und Dienstleistungen** können die Maßnahmen der direkten Güter nur mit Einschränkungen übernommen werden.

Die Kosten der Beschaffung von indirektem Material, wie beispielsweise C-Material, Instandhaltung, Facility Management und Küchendienstleistungen, sind v.a. ein Thema der Prozesskosten. Der zum Vergleich geeignete Materialwert pro Auftrag ist meist gering. Einsparungen entstehen deshalb weniger bei den Materialkosten als durch die Optimierung der Prozesskosten sowie die Umsetzung der Rahmenverträge. Oft ist auch hier noch der reine Materialpreis ausschlaggebend. Da eine Vielzahl der Bestelltransaktionen für die indirekten Materialien anfällt, liegen hier erhebliche



## ZWEI FRAGEN AN ...

Martina Schmidt. Sie arbeitet als Wirtschaftsprüferin in Berlin und ist zudem Herausgeberin des Buches „Medizinische Versorgungszentren – Entwicklungschancen und Perspektiven“ (Deutsche Krankenhausgesellschaft, Düsseldorf) 2013.

**1/ Welche Lösungen können die strategischen Prozesse unterstützen?**  
Da sind z.B. die Einkaufsgemeinschaften und Einkaufsgenossenschaften, Logistikkonzepte, eProcurement sowie ein innovatives Bestell- und Abrufsystem.  
Soll der Einkauf besser und effektiver gestaltet werden, empfiehlt sich, einen externen Berater zu engagieren. Denn der kann Befindlichkeiten bei Neueinführungen sowie bei Umstrukturierungen aufnehmen und auf diese eingehen. Ein externer Berater kann zudem sein Wissen einbringen und dadurch die effektive Zusammenarbeit der Abteilungen fördern.

**2/ Was sollte bei den Ausschreibungen und der Auswahl der günstigsten Angebote beachtet werden?**

Wie von Beate Schwabe ausgeführt, sollten Krankenhäuser Angebote nicht ausschließlich nach dem Best-Price-Verfahren auswählen. Vielmehr sollten sie bei der Entscheidungsfindung andere kostenbildende Einflüsse berücksichtigen – also direkte wie indirekte Kosten, die den Einkaufspreis beeinflussen.

Die TCO-Methode kann helfen, eine Entscheidung zu treffen. Obwohl der Total-Cost-of-Ownership-Ansatz nicht neu ist, stellt er häufig eine Hemmschwelle für eine erfolgreiche und umfängliche Berücksichtigung der Gesamtkosten dar. Oft wird deshalb der TCO-Ansatz nicht oder nur teilweise umgesetzt.

Bei der Umsetzung erleichtert die Standardisierung in verschiedenen Phasen der Nutzung die Erfassung und die Bewertung der Kosten.

Kostensenkungspotenziale. Das ist zumindest meist das Ergebnis einer TCO-Analyse der Beschaffung indirekter Materialien.

### FAZIT

Bei den Einkaufsprozessen in Krankenhäusern gibt es noch immer Potenzial für

Optimierung. So können etwa eine konsequente Personalpolitik und die Einbindung von qualifiziertem Personal auf diesem Gebiet effektive Erfolge bringen. Eine Einkaufsrichtlinie, die dem konsequenten Controlling unterliegt, fasst die Standards und die Entwicklung zusammen und befördert ein strukturiertes Handeln.