

WGKT-Empfehlung

Verbesserung logistischer Prozesse im Krankenhaus Teil 2: Strategischer und operativer Einkauf

Stand: 17. Mai 2005

Arbeitskreismitglieder: M. Elmhorst (Vorsitz),
W. Fernekohl, G. Geiling, Dr. H. Gudat



Dieses Dokument ist das Ergebnis der Untergruppe 2 des WGKT-Arbeitskreises „Verbesserung logistischer Prozesse im Krankenhaus“, der vom Nov. 2003 bis zum Mai 2005 insgesamt die folgenden vier Empfehlungen erarbeitet hat:

Teil 1: Grundsätzliche Verbesserungspotenziale des Logistikprozesses (Basisempfehlung)

Teil 2: Strategischer und operativer Einkauf

Teil 3: Wareneingang, Lagerung und interner Transport

Teil 4: Effizientes Entsorgungsmanagement im Krankenhaus

Alle Empfehlungen können unter www.wgkt.de eingesehen und heruntergeladen werden.

1. Empfehlungen

Die WGKT empfiehlt zum Thema „Strategischer und operativer Einkauf“:

- **Die Ziele des Einkaufs mit den Zielen des Krankenhauses in Einklang zu bringen und durch das Management zu begleiten**
- **Die Prüfung, ob die Voraussetzungen für einen eigenen strategischen Einkauf gegeben oder ob die Einkaufsaktivitäten in eine Einkaufskooperation einzubringen sind**
- **Die Reduzierung der Teilevielfalt und der Anzahl der Lieferanten gemeinsam mit dem Management durchzuführen**
- **Die Konzentration auf die Materialien, die einen hohen Einfluss auf die medizinischen Leistungen haben**

2. Grundsätzliche Überlegungen zum Strategischen Einkauf

Krankenhäuser haben die Möglichkeit, durch konsequenten strategischen Einkauf und durch Prozessverbesserungen schnell Kosteneinsparungen zu realisieren und die Beschaffungsabläufe zu verschlanken. Die Möglichkeiten des

strategischen Beschaffungsmanagements in deutschen Krankenhäusern sind jedoch nicht immer ausgeschöpft. Nachholbedarf besteht in der Standardisierung von Prozessen und bei den eingesetzten Produkten sowie in den Vertragsverhandlungen und der Vertragsgestaltung. Die meist hohe Zahl der Lieferanten zieht eine hohe Komplexität der Beschaffung nach sich.

Dieser Leitfaden soll die Veränderung der klassischen Einkaufsabteilungen zu einem strategischen Einkauf begleiten, der das Bindeglied zwischen Markt und Nutzern darstellt. Der strategische Einkauf unterstützt die medizinischen und unternehmerischen Zielsetzungen des Krankenhauses. Dabei ist die Verfolgung einer Strategie nicht Selbstzweck, sondern steht im individuellen Kontext des Krankenhauses.

Die WGKT empfiehlt, mit einer genauen Positionsbestimmung des vorhandenen Einkaufs zu beginnen. Viele Optionen im Beschaffungsmanagement stehen im Zusammenhang mit der Größe der eigenen Organisation, dem Einkaufsvolumen und der Fähigkeit der Durchsetzung von Maßnahmen. Generell gilt die Empfehlung, sich auf die Handlungsfelder zu konzentrieren, für die auf der Basis der individuellen Gegebenheiten der höchste Wirkungsgrad zu erwarten ist. Wenn für einzelne Ziele keine kritische Größe vorhanden ist, sollte diese Kompetenz an eine

übergeordnete Organisation, wie z.B. eine Einkaufskooperation, abgegeben werden.

Grundsätzliche Voraussetzungen in der eigenen Organisation für einen strategischen Einkauf sind:

- ein gemeinsamer Wille im Krankenhaus-Management, medizinische und ökonomische Ziele in Einklang zu bringen
- ein geeignetes, DV-gestütztes Einkaufs- und Materialwirtschaftssystem
- klar formulierte medizinische und unternehmerische Ziele des Krankenhauses

Faktoren, die für einen strategischen Einkauf zur Verfügung stehen sollten, sind:

- Controlling: eine systematische IT-Aufbereitung und Verfügbarkeit der Daten über die eingesetzten Materialien und deren Kosten sowie über die Lieferanten
- Planung: Systematische Jahresplanung, für welche medizinischen Zwecke welche Materialien eingekauft werden
- Budgetierung: Festlegung von Jahresbudgets für einzelne Bereiche und Produkte mit unterjähriger Budgetkontrolle

3. Optimierung der Elemente eines strategischen Einkaufs

Häufig wird es nötig sein, die wesentlichen Elemente eines strategischen Einkaufs erst zu entwickeln oder zumindest zu optimieren. Dazu gehören folgende Bereiche mit den Zielsetzungen:

Lieferanten

- Reduzierung der Zahl der Lieferanten: Konzentration und Intensivierung der Verhandlungen auf wenige Lieferanten
- Entwicklung der Lieferanten zu Systemlieferanten:

Beteiligung der Lieferanten an den individuellen Prozessen im Krankenhaus und Einbindung komplexerer Produkte und Dienstleistungen in die eigene Wertschöpfung.

- Teilung des unternehmerischen Risikos mit den Lieferanten
- Wettbewerb: Gezielter Aufbau von Wettbewerbern, um langfristig Abhängigkeiten zu vermeiden
- Elektronische Kommunikation/ Bestellmöglichkeit: Selektion von Lieferanten auf der Basis von Prozessoptimierungen.
- Gezieltes Lieferantencontrolling mit den Elementen: Lieferzuverlässigkeit, Ausfallrisiko, Verfügbarkeit, Service, Qualität
- Segmentierung der Lieferanten in:
 - A-Lieferanten: Starker Einfluss der Produkte auf die eigene Wertschöpfung
 - B-Lieferanten: Notwendige Lieferanten, um das benötigte Spektrum an Materialien abzudecken und die Abhängigkeit von A-Lieferanten zu verringern
 - C-Lieferanten: unkritische Lieferanten, die in einem hohen Maße automatisierte Prozesse unterstützen sollten

Produkte/ Materialien

- Segmentierung der Produkte/ Materialien im Hinblick auf:
 - Einkaufsvolumen: Große Wirkung von optimalen Preisverhandlungen
 - Ausfallrisiko: Welche internen Abläufe sind von diesen Produkten abhängig?
 - Verbrauchsverlauf: Wie gut lässt sich der Verbrauch planen? Wie schnell muss im Bedarfsfall das Material zur Verfügung stehen?
 - Wertschöpfung: insbesondere hochinnovative Produkte und Präparate können einen positiven Einfluss auf die Wertschöpfung des Krankenhauses haben, der im Einkauf bewertet werden muss

- Reduzierung der Artikelvielfalt: Generelle Reduzierung und Standardisierung der verwendeten Materialien

Einkaufsverhandlungen

- Konzentration auf wichtige Güter und Lieferanten
- Systematische Analyse des Bedarfs: Genau das beschaffen, was benötigt wird und möglichst keine Übererfüllung
- Volumenbündelung: Die Nachfragemacht gezielt einsetzen und ggfl. mit Partnern optimieren
- Planungssicherheit: Verbindliche Volumenabnahmen vereinbaren und durchsetzen
- Rahmenverträge: Mittel- und langfristige Planungssicherheit für beide Seiten erzeugen
- Herstellen von Wettbewerb: Gezielte Erzeugung von Wettbewerb durch aktive Suche von zusätzlichen Lieferanten
- Einbeziehung von Folgekosten: Lagerung, Wartung, Entsorgung

Interne Aufgaben im Einkauf

- Prozessoptimierung: Kritische Analyse der vorhandenen Prozesse hinsichtlich Einsatz von Personal, Zeit, Geld und Material.
- fortlaufende Anpassung der Ausrichtung an die medizinischen Kernprozesse und die unternehmerischen Ziele des Krankenhauses.
- Personalentwicklung: Qualifikation zum strategischen Einkäufer/ Professionalisierung
- Permanente Analyse und Controlling

Ausblick

- Beschaffungsplanung über Patientenpfade: Durch die Veränderungen in der Vergütung der Leistungen von Krankenhäusern auf Grundlage der DRG (Diagnosis Related Groups) werden sich die internen Prozesse

im Krankenhaus an den Behandlungen orientieren. Mittelfristig wird dies einen Einfluss auf den Einkauf haben, indem z.B. Budgets für alle mit einer bestimmten Behandlung verbundenen Materialien vorgegeben oder Einflüsse des Materials auf die klinischen Prozesse konkret bewertet werden. Es ist zu erwarten, dass Produkte, Lieferanten oder Prozesse, die eine DRG-Zuordnung unterstützen können, favorisiert werden

- Durch das Gesundheitsmodernisierungsgesetz werden stärkere Einflüsse auf die Abläufe in Krankenhäusern erfolgen, z.B. durch Qualitätskriterien oder Mindestmengenregelungen. Dieses wird den Druck zur Standardisierung und ggf. auch zur Verfolgung der eingesetzten Materialien und Prozesse erhöhen

4. Einkaufskooperationen

Einkaufskooperationen sind für Krankenhäuser eine Option, sich der Elemente des strategischen Einkaufs zu bedienen, wenn sie selbst nicht die kritische Größe dafür haben. In diesem Fall muss ein eindeutiges Mandat für bestimmte Aufgaben an die Einkaufskooperation gegeben werden und eine eindeutige Aufgabenteilung stattfinden.

Für größere Kliniken, die selbst die kritische Größe für alle Elemente des strategischen Einkaufs haben, kann ein Zusammenschluss von Krankenhäusern zu Einkaufskooperationen die Wirkung des strategischen Einkaufs verstärken, weil damit noch größere Bestellvolumina je Leitlieferant mit weiteren erheblichen Kostenvorteilen verbunden sind.

Zu klären ist, wie Transparenz, einheitliche Strategie und Steuerung des Beschaffungsverhaltens der Mitgliedshäuser realisiert werden können. Verantwortungen für die Reduzierung der Teilevielfalt, der Datenstandardisierung oder der Verhandlungsführung müssen klar bestimmt werden und durch das Management auch durchgesetzt werden. Dabei wird sicher als Werkzeug eine geeignete IT-Infrastruktur eine wesentliche Rolle spielen.

4.1 Empfehlung zur Weiterentwicklung

Bisher fehlt es an Komplettlösungen, mit denen ein kooperativer Einkauf organisiert werden kann. Die bisher am Markt verfügbaren Anwendungen decken nur einen relativ geringen Teil der Beschaffung ab. So bilden sogenannte e-Procurement-Systeme lediglich die bisherigen papiergebundenen Geschäftsprozesse in der Beschaffung, von der Verbrauchsstelle bis zum Hersteller, elektronisch nach.

Ein effizienter Beschaffungsprozess setzt einen elektronischen Katalog voraus, in dem alle Artikel in einer definierten Struktur angelegt und pflegbar sind. Von essentieller Bedeutung ist die hohe Qualität der Artikel- und Lieferantendaten. Unvollständige oder nicht eindeutige Artikelnummern oder -bezeichnungen machen einen automatisierten Prozessablauf unmöglich. In den Krankenhäusern ist die Datenqualität dafür überwiegend nicht ausreichend. Gerade in diesem Bereich, in dem sich die größten Einsparungen erzielen lassen, existiert keine standardisierte Nomenklatur für die Beschreibung von Medikalprodukten. Daher ist es kaum verwunderlich, dass im Krankenhausmarkt bisher keine umfassenden e-Procurement-Systeme im Einsatz sind. Heute gibt es lediglich partielle Lösungen für die interne Bedarfsanforderung und für die Kommunikation mit dem Lieferanten.

Eine geeignete Infrastruktur für eine Einkaufskooperation sollte folgende Bedingungen erfüllen:

- Konsolidierung vorhandener Informationen über Beschaffungsprozesse aus unterschiedlichen Warenwirtschaftssystemen
- Einsatz von unterschiedlichen Klassifizierungs- und Identifizierungssystemen, insbesondere für Produkte, die nur schwer vergleichbar sind
- Zentrales Controlling für die Messung der Wirksamkeit von Elementen der strategischen Beschaffung wie, Reduzierung der Teilevielfalt, der Preise oder der Lieferanten
- Operative Unterstützung der laufenden Prozesse von Einkaufsgemeinschaften wie Ausschreibungen, Rahmenvereinbarungen oder Best-Preis Vereinbarungen

Herausgeber

Wissenschaftliche Gesellschaft für Krankenhaustechnik gem. e. V. (WGKT – www.wgkt.de),
c/o ECCHE, Im Klampfeld 12, 30966 Hemmingen-Arnum, info@ecche.com

Die WGKT ist Mitglied der International Federation of Hospital Engineering (IFHE - www.ifhe.info)

Bezug dieser Empfehlung durch die WGKT

Jede Art der Vervielfältigung – auch auszugsweise – nur mit Genehmigung der WGKT