

1 Einführung

Kerstin Stachel und Lennart Eltzholtz

In Krankenhäusern kommt es immer noch vor, dass der Einkauf als reiner Bestellabwickler fungiert und vorrangig dafür zuständig ist, papierbasierte Anforderungen der Anwender im Warenwirtschaftssystem zu erfassen. Einen strategischen Einkauf gibt es in vielen Kliniken nicht. Der Einkauf leistet keinen Wertschöpfungsbeitrag; er verwaltet. Natürlich wird versucht, Vergleichsangebote einzuholen oder Ausschreibungen durchzuführen, aber meist benennt der Anwender/Bedarfsträger ein Alleinstellungsmerkmal, das nur ein Anbieter am Markt erfüllen kann. Folge daraus ist: Es wird doch bestellt, was der Bedarfsträger (also der Arzt, der Techniker oder die Pflegekraft) wünscht. Und die Konsequenz daraus: die Dominanz der persönlichen Präferenzen der Anwender aus Medizin, Pflege und Technik. Die Bestellungen verlaufen unkoordiniert und schlimmstenfalls ohne Einbindung des Einkaufs oder der Einkauf wird nach der Bestellung informiert. Im Fachjargon spricht man von „Maverick Buying“.

In der Literatur (vgl. Wannenwetsch 2009) besteht Einigkeit darüber, dass Maverick Buying hohe Kosten zur Folge hat. Diese höheren Kosten entstehen durch nicht abgestimmte Prozesse, durch persönliche Vorlieben oder Beziehungen, die über den klaren Fakten stehen, und durch das Fehlen von objektiven und neutralen Preisvergleichen. Es werden höhere Preise als notwendig gezahlt, da Verhandlungen nicht bzw. schlecht geführt, nur kleine Stückzahlen verhandelt oder Preisvorteile aus Rahmenverträgen des Klinikums

oder der Einkaufsgemeinschaft von Direktbestellern aus Unwissenheit nicht genutzt werden. Eine Standardisierung der Artikel ist nicht möglich, da jeder Anwender seinen „Wunschartikel“ kaufen darf. Auf diese Weise berechnen die Lieferanten in großen Kliniken oder Klinikverbänden sogar unterschiedliche Preise für die gleichen Produkte für die einzelnen Kliniken und Institute.

In vielen Fällen sind die Bedarfsträger in der Vertragsgestaltung wenig geübt, sodass für Nachforderungen der Lieferanten Tür und Tor geöffnet werden. In der Regel werden die Gesamtkosten vor dem Kauf nicht richtig nachvollzogen, da zwar z.B. die Investitionskosten verhandelt wurden, Verbrauchsmaterialien, Einbaukosten, Wartung und Service aber beim Vertragsabschluss keine Berücksichtigung fanden.

Praxisbeispiel

Der Bedarfsträger freut sich, dass er ein lange benötigtes Gerät endlich zu einem günstigen Preis erwerben kann. „Der Außendienst hat mir zugesagt, dass ich einen Rabatt von 40% bekomme, wenn wir bis zum 30. den Auftrag erteilen“ und der Bedarfsträger fragt, in Anbetracht dieses „einmaligen“ Angebots und weil gerade noch Investitionsmittel zur Verfügung stehen, nicht nach, wie hoch die Kosten für Verbrauchsmaterialien oder die Wartung für die Nutzungsdauer oder zumindest für die nächsten fünf Jahre sind.

Hinzu kommt, dass insbesondere öffentliche Auftraggeber (z.B. kommunale und landeseigene Krankenhäuser) eine Vielzahl von rechtlichen Rahmenbedingungen einhalten müssen, für die die Bedarfsträger in der Regel nicht die notwendigen Kenntnisse haben. Lieferanten verschaffen sich den direkten Zugang zu Anwendern und es werden Bedarfe über spontane Teststellungen vor Ort geweckt. Neue Produkte werden dann möglicherweise beschafft, ohne mit dem Controlling abzuklären, ob die Preise mit den Krankenkassen so verhandelt sind oder verhandelt werden können und ob die Kosten entsprechend über die Diagnosis Related Groups (DRGs), Neue Untersuchungs- und Behandlungsmethoden (NUBs) oder Zusatzentgelte (ZEs) abgebildet sind.

Die Folge für den Einkauf: Resignation und Durchführung der Bestellungen ohne qualifizierte Begründung der Anwender für die Produktauswahl. Stattdessen wird jede Anforderung ungeprüft in eine Bestellung umgewandelt. Oder es werden Vergabeverfahren durchgeführt, damit die Papierlage im öffentlichen Dienst für die prüfenden Behörden stimmt – ein echter Wettbewerb entsteht nicht. Auf dem Papier sieht sicher alles gut aus, aber man hätte den Wettbewerb fördern können, hätte man die Bedarfsträger bei der Erstellung eines Leistungsverzeichnisses auf seiner Seite gehabt.

In manchen Häusern wird von der Geschäftsleitung angenommen, dass eine Einkaufsgemeinschaft sämtliche Probleme lösen würde und daher kein interner Handlungsbedarf bestünde. Eine Einkaufsgemeinschaft ist wichtig

für die Basisprozesse und für die Sicherung guter Preise durch Mengenbündelung, aber die strategische Ausrichtung des Einkaufs im Krankenhaus, muss durch die Geschäftsführung/den Vorstand gewollt und eingefordert werden. Die Einkaufsgemeinschaft gibt Hinweise für Strategien zur Standardisierung oder für Produktwechsel, aber die Umsetzung muss im eigenen Haus gemeinsam mit den Anwendern erfolgen. Nur so können umfassende Einsparpotenziale gehoben werden. Eine Einkaufsgemeinschaft ist umso besser, je mehr fachliche Expertise durch die Mitgliedshäuser eingebracht wird und je verbindlicher Verhandlungsergebnisse umgesetzt werden.



Praxischeck: Wie weit ist Ihr Einkauf auf dem Weg zum strategischen Einkauf?

- *Wie oft diskutieren Sie im Vorstand oder in der Geschäftsführung über strategische Einkaufsthemen?*
- *Wie oft führen Sie Gespräche mit den Ärzten oder Pflegekräften zu Beschaffungen?*
- *Wie oft diskutieren Sie als Vorstandsmitglied oder Geschäftsführung über ein komplexes Leistungsverzeichnis?*
- *Wie häufig entscheiden Sie gemeinsam mit den Anwendern über Produktportfolios?*
- *Wieviel Prozent Ihrer Materialien sind standardisiert?*

Literatur

Wannenwetsch H (2009) Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik. Praxiserprobte Erfolgsstrategien und Wege zur Kostensenkung. Springer Verlag Berlin/Heidelberg/New York

2 Merkmale eines zentralen und strategischen Krankhauseinkaufs

Kerstin Stachel und Lennart Eltzholtz

Der Einkauf wird dann einen signifikanten Beitrag zum Gesamterfolg des Krankenhauses leisten, wenn er sich an den Werten und strategischen Zielen des Krankenhauses orientiert. Ziel dieses Kapitels ist die Definition von Begriffen aus Einkauf und Strategie, um die Grundlage für ein einheitliches Gesamtverständnis dafür zu schaffen, was ein zentraler Einkauf ist und welche Aufgaben ein strategischer Einkauf hat.

2.1 Der Krankhauseinkauf

Die Begriffe Einkauf und Beschaffung werden synonym verwendet. Übereinstimmend lässt sich für die Definitionen beider Begriffe in der Literatur der Bezug von externen Ressourcen festhalten, die durch das Unternehmen nicht selbst erbracht bzw. hergestellt werden.

„[Die] Beschaffung umfasst sämtliche unternehmens- und/oder marktbezogenen Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar zu machen.“ (Arnold et al. 2008, S. 255)

Kummer et al. (2009) reduzieren ihre Begriffsdefinition zur Beschaffung auf „[...] alle Maßnahmen zur Versorgung eines Unternehmens mit jenen Produktionsfaktoren, die nicht selbst erstellt werden.“ (Kummer et al. 2009, S. 90). In der Praxis ist die Begrifflichkeit „Einkauf“ stärker verbreitet als der

Begriff „Beschaffung“ (vgl. Large 2009, S. 20). Für dieses Buch werden die Begrifflichkeiten „Einkauf“ und „Beschaffung“ synonym verwendet.

Ein idealer Krankenseinkauf ist damit für sämtliche Beschaffungen von sämtlichen Leistungen und Produkten, die von extern bezogen werden zuständig oder zumindest eng in die Prozesse eingebunden. In vielen Krankenhäusern gibt es mittlerweile einen zentralen Einkauf, doch was bedeutet das genau?

Praxischeck: Wie zentral ist Ihr Einkauf wirklich?

Fragen Sie die Mitarbeiter, wofür das Team sich zuständig fühlt. Die Antworten werden Sie in vielen Fällen überraschen. In den wenigsten Fällen werden Sie die Antwort erhalten: „Wir sind verantwortlich für den Bezug von sämtlichen Dienstleistungen (Anwälte/Berater/Versicherungen/Honorarverträge etc.) und für sämtliche Produkte egal für welche Abteilung oder Klinik. Wir beraten auch andere Bereiche bei neuen Liefer- und Dienstleistungsverträgen, die zuvor nicht über den Einkauf abgewickelt wurden.“

Die in Tabelle 1 dargestellte Checkliste hilft Ihnen, die Zuständigkeiten zu identifizieren. Kritisch ist insbesondere, wenn z.B. Wartungsverträge, Materialien, Reagenzien in anderen Bereichen beschafft werden als die Geräte oder die technischen Anlagen. Für Krankenhäuser, die dem Vergaberecht unterliegen, ist außerdem sicherzustellen, dass die Anwendung der rechtlichen Vorgaben auch durch dezentrale Abteilungen sichergestellt wird.

2.2 Strategische Dimension des Einkaufs

Was ist ein strategischer Einkauf? Strategien definieren sich als „geplante Maßnahmenbündel zur Erreichung von Zielen“ (Dillerup u. Stoi 2011, S. 131). Strategische Beschaffung bzw. Einkauf leistet einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele, ist eine aktive, auf das Zielsystem des Unternehmens ausgerichtete Führungsaufgabe und sichert interne und externe Erfolgspotenziale für das Krankenhaus. Erfolgspotenziale, die vom Einkauf erschlossen werden können sind:

- die effiziente Ausgestaltung von internen Prozessen
- die langfristig orientierte Versorgungssicherung
- die Gesamtkostenminimierung
- die Kooperation mit Einkaufsorganisationen zur Erzielung von Kostensenkungen über Mengenbündelungen
- die Gestaltung von strategischen Lieferantenkooperationen
- die Vermeidung von Verschwendung durch die Entwicklung von Instrumenten zur Verbrauchssteuerung

Tab. 1 Checkliste – Wie zentral ist Ihr Einkauf?

Einkaufsbereich	Zentraler Einkauf	Anderer Verwaltungsbereich (Apotheke, Technik, IT etc.)	Anwender	Vergaberecht wird eingehalten ja/nein
Medizinischer Sachbedarf				
Beratungsleistungen				
Versicherungen				
Bürobedarf				
Wartungsverträge für technische Anlagen				
Technische Anlagen (Aufzüge etc.)				
Medizingeräte				
Wartungsverträge für Medizingeräte				
Technische Gase				
Energie (Strom, Gas etc.)				
Reparaturleistungen				
Rechtsberatung				
Personalberatungsleistungen				
Arzneimittel				
Laborbedarf (Plastik)				
Laborbedarf (Reagenzien)				
Laborgeräte				
Bauleistungen				
Rechtsberatung				
Übersetzungsleistungen				
Software				
Hardware				
Lizenzen				
Mietverträge				
Werbeagenturen				
Kreditverträge				
Maklerverträge				

Die Ausgestaltung der Beschaffung/des Einkaufs leiten sich aus der Unternehmensstrategie ab. Der Einkauf ist Vermittler zwischen Lieferanten und Bedarfsträgern im Unternehmen. Aufgabe des Einkaufs ist es, bei der bestehenden und zukünftigen Versorgung mit externen Ressourcen Erfolgspotenziale für das Unternehmen zu identifizieren und zu realisieren.

In Abgrenzung zu strategischen Tätigkeiten dienen operative Tätigkeiten der Umsetzung eines Planes in Form von „Maßnahmenbündeln“. Operative Tätigkeiten haben einen eher kurzfristigen und ausführenden Charakter.

Typische Beispiele für operative Einkaufstätigkeiten gemeinsam mit dem Arzt oder der Pflegekraft sind:

- das Auslösen einer Bestellung
- die Abklärung von Konditionen
- die Beschwerde über eine Lieferung beim Lieferanten
- die Konkretisierung einer Bedarfsanforderung (Welches Material oder Farbe soll der Artikel haben?)

2.3 Strategie- und Zielbildung im Einkauf

Die Entwicklung einer Unternehmensstrategie und die Ableitung von Zielen gibt dem Handeln aller am Prozess Beteiligten eine Orientierungsrichtung. Dabei geht die Strategie der Fachabteilung aus der Unternehmensstrategie hervor. Die Unternehmensstrategie wird im Rahmen des unternehmerischen Gesamtplanungsprozesses festgelegt und bildet den Handlungsrahmen für die Steuerung des Unternehmens. Für die Formulierung einer Gesamtstrategie ist eine sorgfältige Analyse des internen und externen Marktumfeldes sowie der Bedürfnisse der internen und externen Anspruchsgruppen erforderlich.

Typische Fragen sind:

- Welche anderen Krankenhäuser gibt es im Einzugsgebiet?
- Welche medizinischen Schwerpunkte haben die Krankenhäuser im Einzugsgebiet?
- Wie wird sich die Bevölkerung in der Region entwickeln?
- Welche Anforderungen hat der Träger an das Haus: Gewinn vs. Sicherstellung der Versorgung der Bevölkerung?
- Welche Marktanteile hat das eigene Klinikum bei den verschiedenen Krankheitsbildern?
- Welche Stärken und Schwächen hat das eigene Haus im Hinblick auf die Serviceorientierung?
- Wie wird das Klinikum von der Bevölkerung wahrgenommen?
- Welche Experten gibt es und welche Alleinstellungsmerkmale haben diese durch medizinische Schwerpunkte?

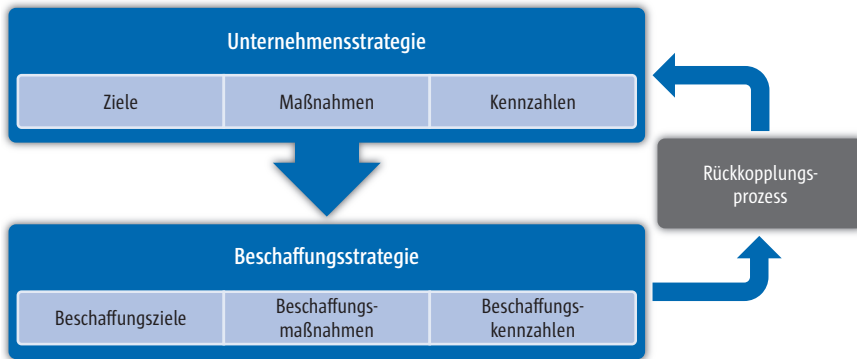


Abb. 1 Beschaffungsstrategie (in Anlehnung an Gadatsch 2014)

Aus den übergeordneten Unternehmenszielen werden für die unterschiedlichen Bereiche und Abteilungen Unterziele abgeleitet. Sinnvoll ist es nach dem ZAK-Prinzip (Ziel-Aktion-Kennzahl) zu arbeiten. Dies bedeutet, das Ziel wird formuliert, dann wird die Aktion definiert und schließlich werden Kennzahlen definiert mit denen gemessen werden kann, ob das Ziel auch erreicht wurde. Für jedes Ziel muss definiert werden bis, wann dieses erreicht werden soll.

Ein Ziel in der Unternehmensstrategie könnte sein: Das Krankenhaus wird Qualitätsführer in der Herzmedizin für die Region bis zum Jahr 2020. Im Jahr 2020 liegt der Marktanteil bei 70%. Den Prozess der Strategiebildung verdeutlicht Abbildung 1.

Die Einkaufsstrategie könnte dann folgendes Ziel enthalten: Es wird sichergestellt, dass wir als Marktführer in der Herzmedizin die besten Preise für innovative kardiologische Produkte im Vergleich zu Mitbewerbern haben. Als Kennzahl kann dann der Preis für bestimmte Produkte gewählt werden.

Einkaufsstrategie und Unternehmensstrategie sind durch einen Rückkopplungsprozess verbunden, der es erlaubt, neue Impulse des Einkaufs in die Unternehmensstrategie einfließen zu lassen. Strategische Einkäufer sind idealerweise eng mit dem Markt vernetzt, erkennen Innovationen frühzeitig und spiegeln diese Erkenntnisse zurück an die Geschäftsleitung, sodass diese Impulse zur Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie genutzt werden (vgl. Large 2009).

Der Einkauf analysiert jedes Unternehmensziel und hinterfragt seine Prozesse und Maßnahmen:

- Welchen Beitrag kann der Einkauf leisten, um das Unternehmensziel zu erreichen?
- Welche Produktportfolios müssen verhandelt werden?
- Welche Ausschreibungen müssen durchgeführt werden?

- Welche qualitativen Eigenschaften müssen die beschafften Produkte/ Dienstleistungen haben?
- Welche Kennzahlen zeigen, ob der Einkauf seinen Beitrag zur Unternehmensstrategie leistet?
- Wie hoch ist die aktuelle Sachaufwandsquote?
- Wie hoch ist die Anzahl der Reklamationen pro Monat?
- Welchen Beitrag können Lieferanten zu Weiterentwicklung des Krankenhauses bspw. durch innovative Produkte oder Prozessinnovationen leisten?

Literatur

Arnold D, Isermann H, Kuhn A, Furmans K (2008) Handbuch Logistik. Springer Verlag Berlin/Heidelberg/New York

Dillerup R, Stoi R (2011) Unternehmensführung. Verlag Franz Vahlen München

Kummer S, Jammernegg W, Grün O (2009) Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik. Pearson Studium München

Large R (2009) Strategisches Beschaffungsmanagement. GWV Fachverlage Wiesbaden