

Praktische Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur Professionalisierung des Spitaleinkaufs

Einkauf im Spital ist Führungsaufgabe

Während die Einführung der neuen Spitalfinanzierung unaufhaltsam näher rückt, haben die Direktoren vieler Schweizer Spitäler ambitionöse Projekte zur Professionalisierung des Einkaufs und der Logistik eingeleitet. Sie tun dies aus sehr gutem Grund: Unter DRG ist Kosteneffizienz erfolgsentscheidend und der Einkauf und die Logistik sind ein direkt beeinflussbarer und wesentlich effizienterer Kostenhebel als etwa die Personalkosten. Zudem ist im Einkauf und in der Logistik sehr viel Kapital gebunden.

Der Einkauf ist in aller Munde: Die von der ICME Healthcare Schweiz im Herbst 2011 durchgeführte Einkaufsstudie beleuchtet die praktischen Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur Professionalisierung des Spitaleinkaufs. Schafft es ein Spital, dieses Kapital freizusetzen, so ist es schneller in der Lage, sich vom Investitionsstau zu befreien und sich so nachhaltig konkurrenzfähig aufzustellen. Das Thema Einkauf & Logistik ist hoch oben auf der Agenda der Schweizer Spitaldirektoren. Dass sich nicht weniger als 60 Schweizer Spitäler an der ICME Einkaufsstudie beteiligt haben, ist dafür ein sehr starkes Indiz.

Grosse Unterschiede

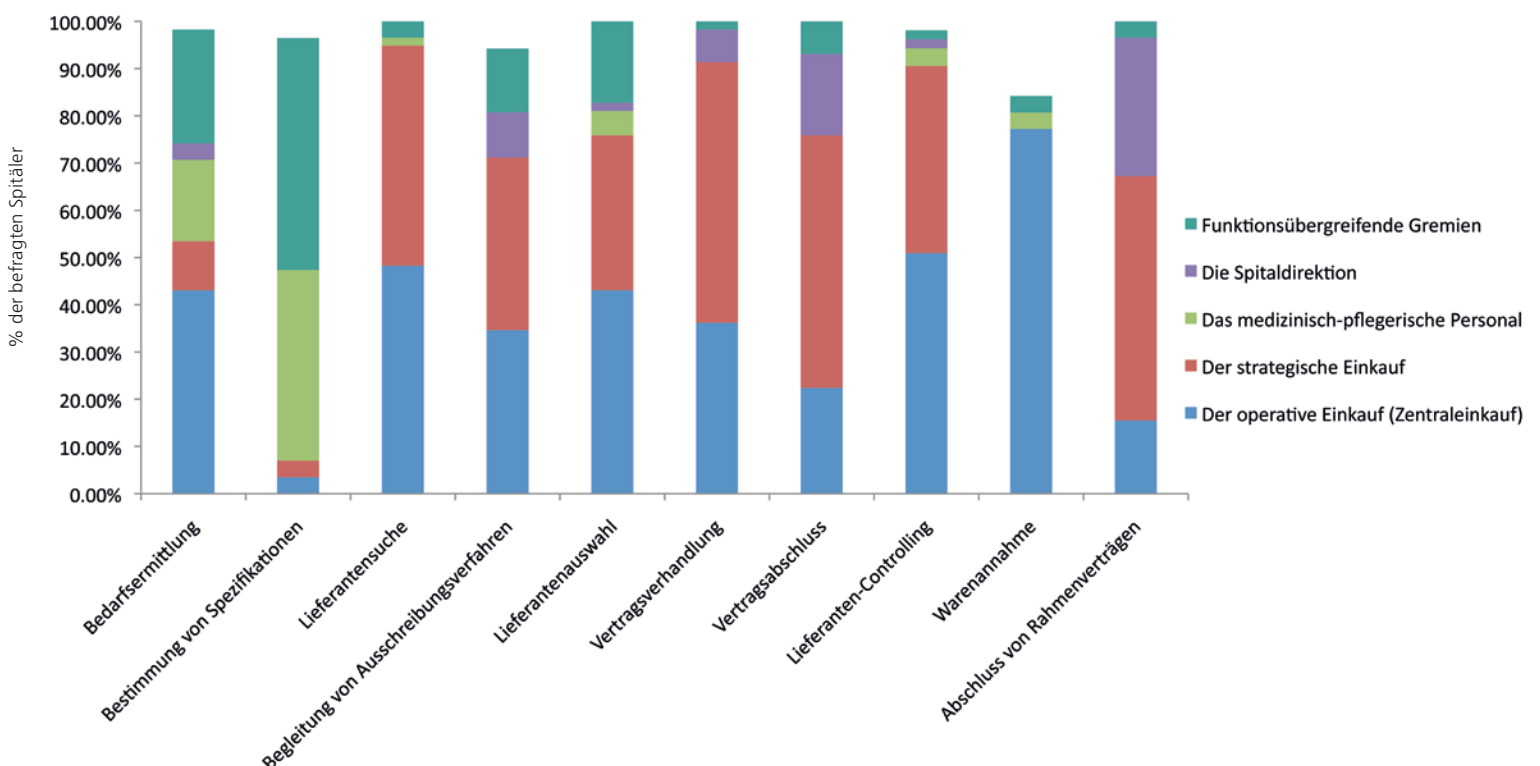
Im Rahmen der gerade laufenden zweiten Phase der ICME Studie führen wir derzeit Gespräche mit

Spitalführungs Kräften in der gesamten Schweiz, um die aktuellen Projekte im Bereich des Einkaufs und der Logistik zu analysieren. Dabei fallen die enormen Unterschiede im Professionalisierungsgrad der Einkaufs- und Logistikthematik auf. Während einige Spitäler mit modernsten Kanban Systemen ausgestattet sind, haben andere noch keine Kostenträgerrechnung. In Lagerbewirtschaftung ist eine Bandbreite zwischen 5'000 und 50'000 Linien im Artikelstamm vorhanden. Während einige über 20% Durchlaufartikel und 80% Lagerartikel verfügen sieht es bei anderen genau umgekehrt aus. Die sehr hohen Potenziale im Schweizer Spitaleinkauf werden also erst ansatzweise gehoben. Der Hauptgrund ist ein Führungsverständnis, das dem Einkauf nicht in aller Konsequenz den Stellenwert gibt, der ihm Kraft der Potenziale eigentlich gebührt.

Erfolgsfaktor und Führungsaufgabe 1: Das Einkaufs- und Logistikwesen organisatorisch bündeln

Wie eine einkaufsorientierte Organisation erfolgreich ausgerichtet ist, haben wir am Beispiel einiger weniger Spitäler gesehen wo Zentrallager, Archiv, Küche, Hauswirtschaft und technischer Dienst und vor allem auch die Medizintechnik organisatorisch unter einer Leitung stehen. Eine derartige integrierte Lösung ist in den wenigsten Schweizer Spitalern Realität: Trotz eines meist vorhandenen zentralen Einkaufes findet in der grossen Mehrheit der Spitäler dennoch eine faktische Trennung zwischen operativem Einkauf und strategischen Investitionen statt. Die unterschiedlichen Interessenlagen werden nicht einheitlich zielorientiert gelöst und

Wer ist für welchen Beschaffungsprozess verantwortlich?



die stattdessen entstehenden Kompromisse fallen immer zu Lasten der Effizienz und der Effektivität aus. Während der Einkauf durch die Motivation getrieben ist, die Artikelpreise tief zu halten, ist die Medizinaltechnik auf die Erfüllung von Spezifikationen fokussiert, um damit den Investitionswünschen der Mediziner gerecht zu werden. Die technischen Dienste wiederum sind an einer Vereinheitlichung der Systeme interessiert, um möglichst schlanke Prozesse und wenig Schulungsbedarf zu haben. Es ist eine zentrale Führungsaufgabe, derartige Interessenskonflikte organisatorisch durch Zielsysteme und durch einheitliche Prozesse zu optimieren, um die Abhängigkeiten zwischen Investitionen und Folgekosten = Life Cycle-Kosten in den Vordergrund zu stellen und durch organisatorische Massnahmen zu unterstützen.

**Erfolgsfaktor und Führungsaufgabe 2:
Einkauf auf Warengruppen konzentrieren**

Wie sich die Interessenskonflikte auf die Einkaufs- und Logistikprozesse auswirken, sehen wir eindrücklich anhand der in unserer Studie erhobenen Daten. Es zeigt sich nämlich, dass die Einkaufsabteilung in der Bestimmung der Spezifikationen – also genau dort, wo die grossen Potenziale liegen – wenig Verantwortung trägt und sich mit Aufgaben wie der Lieferantensuche begnügen muss.

Akzentuiert wird das Problem dadurch, dass wenn überhaupt, der Einkauf nur bei «unmedizinischen»

Warengruppen wie z.B. bei der Spezifikation von Büromaterialien in der Verantwortung steht. Das heisst im Klartext: Das medizinisch-pflegerische Personal spezifiziert die Medizinaltechnik und die Betriebe sind dann mit den Folgekosten konfrontiert. Damit geht der Einkauf – entgegen den Potenzialen – den Weg des geringsten Widerstandes und fokussiert sich auf die operativen und nicht-medizinischen Warengruppen. Es ist einfacher, die Verbrauchsmaterialien zu optimieren als mit der Ärzteschaft über Kostensenkungen in der Medizinaltechnik zu argumentieren. Es werden also genau jene Kategorien, die das grösste Einsparpotential aufweisen, ohne Mitwirkung des Einkaufs beschafft: die strategischen Kategorien im hochinvestivem Bereich mit ihren hohen Lebenszykluskosten, wo auch ggfs. make-or-buy Entscheidungen notwendig sind.

**Erfolgsfaktor und Führungsaufgabe 3:
Datentransparenz schaffen**

Um die Potentiale heben zu können, ist entscheidend zu wissen, wo Anschaffungs-, Prozess- und Lebenszykluskosten entstehen. Eine Vielzahl von Schweizer Spitaldirektoren haben dies erkannt und die Einführung von präzisen Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung (Departements-genau und DRG-genau) veranlasst. Die Einführung einer Kostenstellenrechnung hat dabei immer einen direkten Kosteneffekt: Durch die verursachergerechte Darstellung von Nutzungskosten der Medizinaltechnik oder von Lagerkosten auf die medizinischen Departements

wird das Kerngeschäft bezüglich der Einkaufspotenziale mit in die Verantwortung genommen.

Denn es liegt im ureigenen Interesse der Departemente, die kostensenkenden Einkaufspotenziale ausfindig zu machen und sie umzusetzen. Die Kostenträgerrechnung ermöglicht der Spitaldirektion und dem Einkaufswesen Potenziale präzise zu lokalisieren und Beschaffungsprozesse entsprechend anzupassen. Professionalisierung im Einkauf heisst also auch die Einkaufsorganisation über transparente Daten auf die relevanten «Baustellen» zu schicken und klare Zielerreichungsindikatoren vorzugeben. In den in einer Projektleitung versinkenden Spitalern ist es eine grosse Herausforderung, einen Platz für die Hausaufgaben im Einkauf zu finden, denn die oben genannten drei Erfolgsfaktoren brauchen zu ihrer Umsetzung vor allem Zeit.

Also gilt es, parallel dazu unmittelbar wirksame Massnahmenansätze zu finden und umzusetzen. Auf unserer Reise durch die Schweizer Spitäler haben wir sehr interessante Ansätze erlebt. So gehen einige wenige Schweizer Spitäler zum Beispiel den Weg der Beschaffungsinternationalisierung, um von tieferen Einkaufspreisen im Ausland zu profitieren. Andere Spitäler schicken den Verbrauchern Beschaffungspreise bei der Materiallieferung mit, um damit das Personal bezüglich der Kosten zu sensibilisieren. Auch Produktkataloge lassen sich nach und nach einführen, wenn das Commitment der Direktion vorhanden ist. Besonders im Vertragsmanagement sind kurzfristig erhebliche Potenziale zu heben: Die von den Medizinaltechnikherstellern angebotenen Full-Service-Verträge sind hier durch Experten auf Einsparungen zu prüfen. Wo immer auch die Potenziale im Spital liegen mögen, wir empfehlen als ersten Schritt ein strukturiertes Audit durchzuführen, um die oben genannten Hebel genau zu identifizieren.

Autoren: Wolfgang Möller und François Muller

Weitere Informationen
www.icme.com

ICME Healthcare – Ihr Partner im Veränderungsmanagement – ein Unternehmen der ICME International AG-Gruppe

Seit 1991 berät die ICME Healthcare Organisationen im Gesundheitswesen. Mit einem interdisziplinären Team von Mediziner, Ökonomen, Medizintechnikern, Pflegekräften und Ingenieure begleitet ICME ihre Kunden bei der Analyse, Konzeptentwicklung und Umsetzung (bei Bedarf auch Interims Management) moderner Ideen. Die Beratungsleistungen erstrecken sich

- von der strategischen Positionierung,
- über die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle,
- der Optimierung der klinischen sowie nicht-klinischen Prozesse und Strukturen
- hin bis zur Umsetzung zukunftsweisender Betriebsorganisationen (inkl. Funktions- und Raumprogramm)



Wir sind für Sie da.

MCC ist auch morgen noch die skalierbare und integrative IT-Lösung für führende Einrichtungen im Gesundheitswesen.

Ihr **beständiger** KIS-Partner.
www.meierhofer.eu



MEIERHOFER
Perspektiven erleben