

Der Ansatz von Roland Berger Strategy Consultants zeigt Massnahmen zu effektiven Kosteneinsparungen von bis zu 16% auf

Best in Class-Sachkostenmanagement

Am GSI-Forum referierten und diskutierten Experten aus dem Gesundheitswesen zum Thema «Effizienz im Gesundheitswesen». Im Gremium war man sich weitestgehend einig, dass der Leistungs- und folglich der Effizienzdruck auf den Spitälern mutig anzugehen ist, sollen die kontinuierlich ansteigenden Kosten entlang der Wertschöpfungskette in Spitälern gesenkt, Sparpotenziale aufgezeigt und Prozessverbesserungsmöglichkeiten vorgestellt werden. Es gilt, den gesamten Kostenapparat in den Spitälern «schlank» zu gestalten, Synergien effizient zu nutzen und folglich Reibungsverluste an unterschiedlichen Schnittstellen zu vermeiden.

Es müssen Weichen gestellt werden, sollen die Zeichen der Zeit nicht negiert werden. Ein wesentlicher Hebel hierfür liegt dabei im Einkauf bzw. Sachkostenmanagement. Der Roland Berger Ansatz «Best-in-Class-Sachkostenmanagement in Spitälern» zeigt anhand von Projekterfahrungen auf, dass Kosteneinsparungen entlang des Einkaufsprozesses von bis zu 16% möglich sind. Dabei geht es nicht ausschliesslich um reine Einsparmassnahmen. Um die Nachhaltigkeit zu sichern, verweisen die Autoren dieses Ansatzes ebenso auf die notwendige Neugestaltung des Einkaufsprozesses und die Weiterentwicklung der gesamten Einkaufsorganisation. «Wir haben alle in Betracht kommenden Warengruppen eines Spitals von A bis Z unter die Lupe genommen und festgestellt, dass signifikante Kosteneinsparungen innerhalb von sieben Monaten durchaus realistisch sind», so Dr. Andreas Vogt, Project Manager bei Roland Berger Strategy Consultants und Mitautor des «Best-in-Class-Sachkostenmanagements».

Ein steiniger Weg bis zum «Best-in-Class-Einkauf»

Der Roland Berger Ansatz zeigt, dass das Einkaufsmanagement in den Spitälern zu schwerfällig aufgestellt und die Einkaufsabteilung in der Regel eher als ausführender «Verwalter» in den Prozessablauf integriert ist (Abbildung 1). Daraus resultiert ein wenig wirtschaftliches Denken, was zu ungünstigen und teilweise überbeurteilten Vertragskonditionen führen kann.

Anders als bei den fixen Personalkosten lassen sich Einsparungen bei den variablen Sachkosten kurzfristig realisieren. «Die Höhe der effektiven Einsparungen hängt jedoch stark vom Kooperationswillen der Verhandlungspartner ab, und dies sowohl auf Lieferanten- als auch auf Bedarfsträgerseite. Aber auch die Grösse des Einkaufsvolumens entscheidet über den Verhandlungsspielraum», so Vogt weiter. Die grössten Einsparungspotenziale

liegen bei den medizinischen Warengruppen, da hier in der Vergangenheit oftmals wirtschaftliche Notwendigkeiten hinter eine rein medizinische Sichtweise zurück treten mussten. Es hat sich aber gezeigt, dass genau dieser Bereich am sensibelsten auf Veränderungen reagiert. Deshalb kommt der stringenten und systematischen Identifikation sowie Anwendung der Einsparungspotenziale eine hohe Bedeutung zu, will man das Produkt-Portfolio optimieren und den Nerv des Supply Chain Managements treffen.

Ebenfalls hervorzuheben ist der Punkt, dass Sachkostenoptimierung kein «Strohfeuer» sein darf, sondern in eine dauerhafte Optimierung des gesamten Beschaffungswesens einzubetten ist. Roland Berger hat folglich bewährte Ansätze zur Einkaufsoptimierung aus der Industrie gemeinsam mit Kunden im Spitalbereich zu einem neuen und umfassenden Best-Practice-Ansatz weiterentwickelt. Dieser verbindet die Realisierung von Einsparungen im Sachkostenbereich mit der systematischen Weiterentwicklung der Einkaufsorganisation und der Einkaufsprozesse im Spital und schafft so die gewünschte Nachhaltigkeit. Referiert man zurück zur Abbildung 1, so ist erkennbar, dass unter Berücksichtigung des oben erläuterten Ansatzes der Weg vom Einkaufsprozess als reiner «Verwaltungsakt» zum «Best-in-Class-Sachkostenmanagement» führen muss (vgl. Abbildung 1).

Zwei Wege führen zum Ziel

Die Autoren des «Best-in-Class-Sachkostenmanagements» empfehlen deshalb zwei Stossrichtungen, um die Sachkosten im Einkaufsprozess nachhaltig zu senken:

1. Mit dem **Warengruppenmanagement** werden primär kurzfristig wirksame Einsparungsmassnahmen

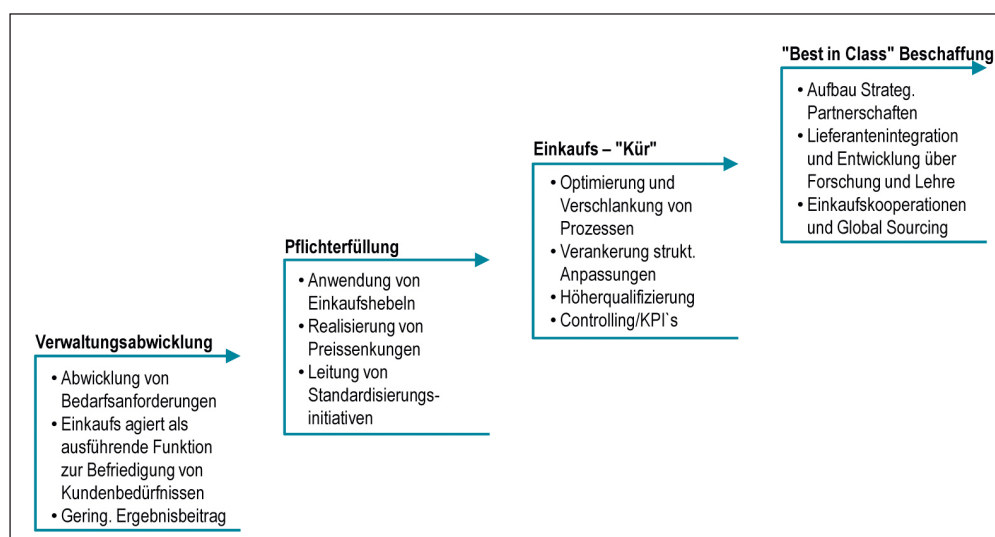


Abbildung 1: Evolutionsstufen des Beschaffungswesens im Spital; Quelle: Roland Berger Strategy Consultants, 2011.

men realisiert, um das vorhandene Budget nicht noch mehr zu strapazieren. Dazu sind folgende Bearbeitungsphasen notwendig:

- Ist-Analyse des Beschaffungs-Portfolios mit dem Ziel, das jährliche Beschaffungsvolumen nach Warengruppen zu strukturieren. Schwerpunkte bilden hierbei das Artikelspektrum, das Lieferantenportfolio sowie die Bedarfsträgerstruktur;
- auf Basis der Ist-Analyse werden die Potenziale der einzelnen Warengruppen eruiert und spezifische Hebel festgelegt;
- mit der anschliessenden Marktbearbeitung werden die Hebel der Einsparungsmöglichkeiten in Bewegung gesetzt – es folgen Neuverhandlungen mit den Zulieferern;
- der Vertragsabschluss mit den ausgewählten Lieferanten sowie das Festlegen der Produktstandards bildet den Abschluss der Bearbeitung pro Warengruppe

- Die **Optimierung der Einkaufsorganisation** kann parallel oder nachfolgend zum Warengruppenmanagement initiiert werden. Ergänzend zum Warengruppenmanagement wird die organisatorische, prozessuale und systemseitige Aufstellung des Beschaffungswesens untersucht und weiterentwickelt. Ziel ist die Professionalisierung und Absicherung der Kostensenkungen. Die folgenden Bearbeitungsphasen sind hier notwendig:

- intensive Analyse des «gelebten» Einkaufsprozesses und dessen Schwachstellen;
- Bewerten der Schwachstellen sowie Aufzeigen von Zusammenhängen mit der Organisationsstruktur und der IT-Systemlandschaft;

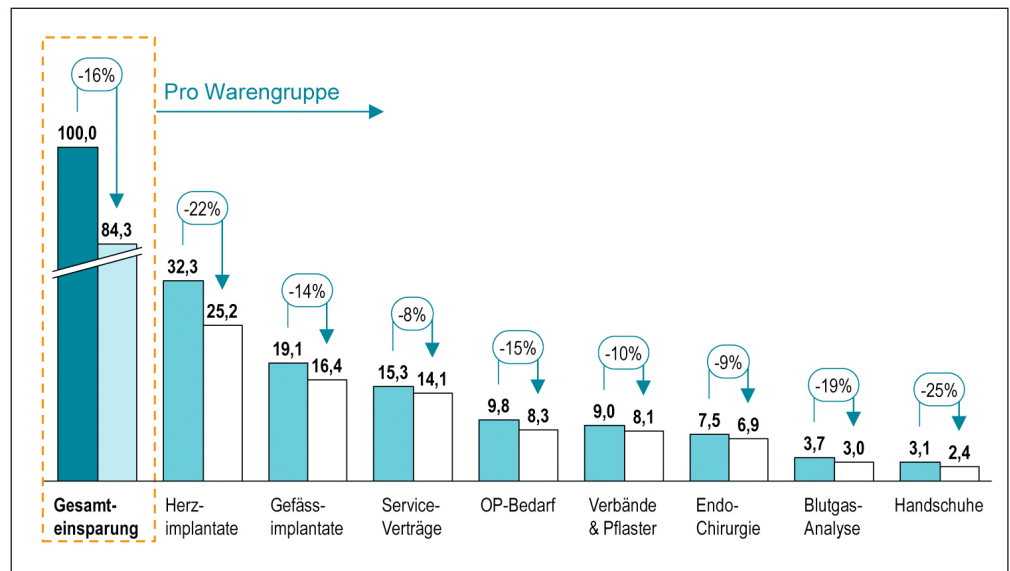


Abbildung 2 Projektbeispiel Einsparungen je Warengruppe (Mio. CHF – anonymisiert und auf 100 Mio. CHF normiert); Quelle: Roland Berger Strategy Consultants, 2011.

- Entwerfen des Sollkonzeptes und Erstellen einer Umsetzungsplanung sowie Definieren von allgemeinverbindlichen Standards;
- Umsetzen des Zeitplans und Zuteilen der persönlichen Verantwortlichkeiten

Widerstände gezielt angehen

Diese beiden Ansätze stossen bei den Anwendern jedoch nicht immer nur auf Zustimmung – im Gegenteil. Befürchtungen, dass Produktstandardisierungen und Produktbündelungen die Behandlungsqualität und die «medizinische Freiheit» einschränken, werden offen kommuniziert. Hinzu

kommt, dass die Einkaufsabteilung häufig über unvollständige Datensätze verfügt und somit kein wirksames Controllinginstrument zur Verfügung hat. «Unsere Projekterfahrung hat gezeigt, dass diese Widerstände und deren einzubringende Lösungsansätze in den Projektplan zur Sachkostenoptimierung aufgenommen werden sollten», rät Dr. Henri Hagenmüller, Senior Consultant bei Roland Berger Strategy Consultants und Mitautor des «Best-in-Class-Sachkostenmanagement»-Ansatzes. In einer Vielzahl von Projekten haben sich daher folgende Erfolgsfaktoren als essenziell erwiesen:

- Konsequentes und frühzeitiges Einbringen der Anwender bei der Bearbeitung und Optimierung medizinischer Warengruppen. Es wird empfohlen, dass Warengruppenteams aus Beschaffungs-, Anwender- und Beraterseite zusammengestellt werden.
- Eine wesentliche Voraussetzung für rasche Projektfortschritte und -erfolge besteht in einer klar strukturierten Projektorganisation. Dafür notwendig ist eine stringente Projektführung, die die vorhandenen Potenziale ausschöpft und interne Widerstände verhindern kann, die den Projektprozess unnötig ins Stocken bringen würden.
- Schaffen einer validen und von den Anwendern akzeptierte Datenlage. Eine transparente und stimmige Datengrundlage gewährleistet eine glaubwürdige Entscheidungsgrundlage für den Anwender und ermöglicht zu einem späteren Stichtag die Visualisierung des Erfolgs.
- Ein laufendes Sachkosten-Monitoring überwacht und kontrolliert die Effekte der Projektdurchführung. Die Kostenverläufe je Warengruppe sowie Preis- und Verbrauchereinflüsse können über ein bestehendes IT-System des Spitals nachvollzogen werden.
- Klare Eskalationswege und Incentivierungs-/Sanktionierungsregeln sollten etabliert werden, damit Mehrausgaben sofort erkennbar und entspre-



chend einzuordnen sind. Als Hilfsmittel kann ein «Einkaufsboard» als Schnittstelle zwischen Bedarfsträgern und Bedarfsdeckern (Einkauf) dienen.

Zentraler Ansatzpunkt des Supply Chain Managements

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass die Optimierung des Produkt-Portfolios ein zentraler Ansatzpunkt des Supply Chain Management ist. Daraus folgt, dass die Einkaufsorganisation stringent definiert und entsprechend standardisiert werden muss sowie personelle Verantwortlichkeiten klar zugeordnet werden müssen. An einem grossen Schweizer Spital wurde das Roland Berger «Best-in-Class-Sachkostenmanagement» ein weiteres Mal erfolgreich implementiert. In diesem Beispiel konnten mit der konsequenten Anwendung des Ansatzes Einsparungen in Höhe von 16% bezogen auf das betrachtete Warengruppenvolumen realisiert werden.

Die folgenden Hebel wurden unter anderem während der gemeinsamen Projektzusammenarbeit genutzt:

- Straffung des Produkt-Portfolios;
- Neuverhandlungen mit Lieferanten und Vorzugslieferanten;
- Vereinbarung von Mindestmengen/-quoten mit dem Lieferanten;
- Aufbau eines Netzes aus Alternativlieferanten;
- Wechsel Lieferanten;
- Nachverhandlung von Preisen;
- Schulung der Mitarbeiter zur Optimierung des Verbrauchs;
- Implementierung von Gerätekonzepten;
- Optimierung von Serviceverträgen

«Uns ist es gelungen mit der Optimierung der Einkaufsorganisation eine Basis für Nachhaltigkeit und Weiterentwicklung zu legen», resümiert Hagenmüller das Projekt mit dem Schweizer Spital. «Im Ergebnis arbeitet der Einkauf jetzt serviceorientierter und effektiver. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie die dazugehörigen Prozesse wurden in einem Einkaufshandbuch für alle Mitarbeiter verbindlich festgeschrieben. Die Beschaffungsfunktion des Spitals konnte somit umfassend und nachhaltig optimiert werden und trägt mittlerweile zu einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung des gesamten Unternehmens bei.»

Weiterführende Literatur

Ruzicic, Aleksandar & Dr. Brauchlin, Andreas:
Swiss DRG – Chancen und Risiken für Schweizer Spitäler, Clinicum 6-09, S. 17-23.

Die Autoren

Dr. Carsten B. Henkel ist Managing Partner von Roland Berger Strategy Consultants Schweiz. Er berät neben Klienten in Industrieunternehmen auch Spitäler, u.a. im Bereich Einkaufsoptimierung und Sachkostenmanagement, Prozessoptimierung und DRG-Readiness.

Dr. Andreas Vogt ist Project Manager im Competence Center Pharma & Healthcare bei Roland Berger Strategy Consultants in Zürich. Er berät Spitäler, u.a. in den Bereichen Restrukturierung und Einkaufsoptimierung.

Dr. Henri Hagenmüller ist Senior Consultant bei Roland Berger Strategy Consultants im Zürcher Büro. Er berät u.a. Spitäler in den Bereichen Einkaufsoptimierung und Sachkostenmanagement.

Der vollständige Ansatz des «Best-in-Class-Sachkostenmanagement» und weiterführende Literatur kann bestellt werden über die Pressestelle von:

Roland Berger Strategy Consultants
Simone Valérie Jacober
Holbeinstrasse 22
8008 Zürich
Simone_Jacob@ch.rolandberger.com
Telefon 043 336 86 91