



# E-PROCUREMENT IM KRANKENHAUS

Ein praktischer Leitfaden für die  
digitale Transformation des Einkaufs  
in Gesundheitsorganisationen

# INHALTSVERZEICHNIS

## **DIE HERAUSFORDERUNG:**

Zunehmender Kostendruck im Gesundheitswesen ..... 3

## **DER STATUS QUO:**

Zeitaufwendige und fehleranfällige Procurement-Prozesse ..... 5

## **DER HINTERGRUND:**

Bedeutung der Digitalisierung im Gesundheitswesen ..... 7

## **DIE ZUKUNFT:**

Plädoyer für eine ganzheitliche Abbildung der Procurement-Prozesse ..... 8

# DIE HERAUSFORDERUNG:

## Zunehmender Kostendruck im Gesundheitswesen

Das Gesundheitswesen in Deutschland befindet sich derzeit in einem tiefgreifenden Wandel. Kliniken sehen sich mit einem anhaltend hohen Kosten- und Effizienzdruck konfrontiert. Zu diesem Ergebnis kommt auch die [Roland Berger Krankenhausstudie 2021](#), für die 600 Führungskräfte der größten deutschen Kliniken zur derzeitigen Marktsituation und zu ihren Wachstumserwartungen befragt wurden.

Um die Situation nachhaltig zu verbessern, muss die strategische Ausrichtung der Häuser verändert werden, meint ein Großteil der Befragten. Bedeutende Effizienzpotenziale ergeben sich dabei nicht nur aus dem Medizinportfolio, auch die Auslastung des medizinischen Personals und die Optimierung der Sachkosten spielen eine wesentliche Rolle.

51%

der Befragten erwarten für das Geschäftsjahr 2021 einen Umsatzrückgang. (Vorjahr: 17%)

Mit 49%

ist der Anteil der defizitären Krankenhäuser im Jahr 2020 auf einem Rekordhoch geklettert. (Vorjahr: 32%)

83%

der Befragten erwarten in den kommenden fünf Jahren eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation. (Vorjahr: 72%)

## Deutsche Krankenhäuser rutschen in die roten Zahlen

Mit Blick auf die steigenden Kosten im Gesundheitswesen sind Krankenhäuser eigentlich dazu gezwungen, ihren Umsatz zu steigern. Im Jahr 2020 schafften das allerdings nur noch 42 Prozent. Und die Prognose für die Zukunft sieht nicht besser aus. Im Gegenteil: Für 2021 rechnet erstmals mehr als die Hälfte der Kliniken mit einem Umsatzrückgang. Während der Anteil der defizitären Krankenhäuser im Jahr 2020 auf ein Rekordhoch geklettert ist, erwarten vier von fünf Krankenhäusern (83 Prozent) in den kommenden fünf Jahren sogar noch eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation.

# Chancen der Digitalisierung

Wie aus der Roland Berger Krankenhausstudie hervorgeht, müssen Kliniken ihre Prozesseffizienz in vielerlei Hinsicht erhöhen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Eine große Chance bieten dabei digitalisierte Abläufe, denen laut Studienergebnissen erstmals die größte Bedeutung zugemessen wird.

In diesem Kontext ist es ratsam, die Prozessorganisation in Krankenhäusern neu auszurichten. Seit langem etablierte Workflows müssen grundlegend umstrukturiert werden, um die Anforderungen der digitalen Transformation zu meistern. Die Verarbeitung und der Austausch von Papierdokumenten sollte durch digitalisierte Prozessketten abgelöst werden. Dies gilt auch für den gesamten Workflow rund um die Bedarfsanforderung.

Verantwortliche und Mitarbeiter sowohl auf den Stationen als auch im Einkauf stehen dabei vor großen Herausforderungen und sehen sich mit einigen Fragen konfrontiert:



- Wie lässt sich der Ablauf der Bedarfsanforderung verschlanken und effizienter gestalten?
- Auf welche Weise kann der Prozess in durchgängige, digitale Workflows eingebunden werden?
- Inwiefern können moderne Software-Systeme hierbei unterstützen?
- Welche Auswirkungen haben die Umstrukturierungen auf das Aufgabengebiet der Beschäftigten?
- Von welchen Vorteilen profitieren dadurch die beteiligten Mitarbeiter auf den Stationen und in den Einkaufsabteilungen der Kliniken?
- Inwieweit wirken sich die Veränderungen positiv auf die Patientenversorgung aus?

Dieser Leitfaden liefert Antworten auf diese Fragen. Zudem gibt er den Verantwortlichen in den Krankenhäusern praktische Tipps an die Hand, wie sie die Herausforderungen digitalisierter Beschaffungsprozesse erfolgreich meistern – von der Anforderung über die Bestellung bis hin zur Freigabe.

## DER STATUS QUO:

### Zeitaufwendige und fehleranfällige Procurement-Prozesse

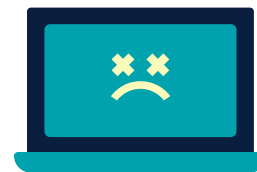
Obwohl das [Krankenhauszukunftsgesetz](#) die digitale Transformation in den Fokus deutscher Kliniken gerückt hat, läuft die Bedarfsanforderung noch nach starren, veralteten und zeitraubenden Mustern ab: Mitarbeiter tragen die zu bestellenden Produkte per Hand in eine Liste aus Papier ein und übermitteln den ausgefüllten Bestellschein in die Einkaufsabteilung. Dort werden die Daten geprüft, manuell in das Auftragsdokument übernommen und an das Zentrallager oder den Lieferanten gesendet.

Es ist kaum überraschend, dass dieser Prozess sehr viel Zeit in Anspruch nimmt. Der per Hand eingetragene Text muss gelesen und erfasst werden. Kann der Bearbeiter die Handschrift des Eintragenden nicht eindeutig entziffern, kommt es häufig zu telefonischen Rückfragen, was den Workflow zusätzlich verlangsamt.



### Komplizierte Benutzerführung, hoher Schulungsaufwand

Natürlich wirken sich fehlerhafte Bestellungen auf den gesamten Prozess der Bedarfsanforderung aus. Falsch gelieferte Artikel mit hohem Zeitaufwand müssen zurückgeschickt und die richtigen Produkte nachbestellt werden. Wird der Fehlbestand nicht bemerkt, hat das mitunter gravierende Folgen für die klinischen Abläufe und die Patientenversorgung. Fehlen beispielsweise wichtige Materialien zur Wundversorgung oder chirurgische Werkzeuge im Bestand, kann dies im Extremfall zur Verschiebung geplanter Operationen führen.



Erschwerend kommt hinzu, dass veraltete digitale Bedarfsanforderungssysteme die Erwartung an einen schnellen und effizienten Workflow oft nicht erfüllen können. Nicht selten dauert es Minuten, um einzelne Artikel aufzurufen. Die Benutzerführung ist kompliziert, der Schulungsaufwand hoch. Von moderner Web-Technologie und einer intuitiven User Experience sind diese Systeme oft weit entfernt.

## Über-Bestände treiben Kosten in die Höhe

Auf der anderen Seite kann ein nicht zuverlässig funktionierender Bedarfsanforderungsprozess auch unnötige Über-Bestände verursachen. Zu viele, aktuell nicht benötigte Materialien treiben die Lagerkosten in die Höhe und müssen im schlimmsten Fall entsorgt werden, sobald das Mindesthaltbarkeitsdatum abgelaufen ist. Hierbei werden wertvolle Ressourcen unnötig verschwendet – ein Umstand, der sich wieder negativ auf die Bilanzen der Kliniken auswirkt und den Kostendruck zusätzlich verstärkt.



Zudem birgt eine dezentrale Bedarfsanforderung weitere Fallstricke in sich: Da die zuständigen Mitarbeiter den aktuellen Warenbestand und den Bestellstatus nicht zentral einsehen können, besteht die Gefahr von Doppel-Bestellungen. Dabei kontrolliert eine klinische Fachkraft den Bestand und bestellt fehlende Materialien – ohne zu wissen, dass ein Kollege dies zuvor bereits erledigt hat. So werden die betreffenden Artikel doppelt geliefert. Die Konsequenz: Über-Bestände und unnötige Kosten.

## Entlastung des Personals – zum Wohle des Patienten

Eine aufwändige und zeitintensive Bedarfsanforderung zieht massive Nachteile für den gesamten Klinikbetrieb nach sich. Denn gerade in kleineren Krankenhäusern fällt die Bedarfsanforderung in den Tätigkeitsbereich der Pflegekräfte. Müssen diese viel Zeit in die Beschaffung investieren, leidet dadurch ihre eigentliche zentrale Aufgabe, die Versorgung der Patienten. Weil sich das Pflegepersonal häufig überlastet fühlt, hat die angespannte Situation negative Folgen für die Motivation und das Engagement der Angestellten.

Aus diesen Gründen sind Kliniken gut beraten, traditionelle, papiergebundene Bedarfsanforderungsprozesse konsequent abzulösen und diese in moderne, durchgängige, digitale Workflows einzubinden.

# DER HINTERGRUND:

## Bedeutung der Digitalisierung im Krankenhaus

Durch den zunehmenden Kostendruck im Gesundheitswesen kommen Kliniken an der digitalen Transformation schon lange nicht mehr vorbei. Eine im Mai 2022 veröffentlichte [Studie von McKinsey](#) kommt zu dem Ergebnis, dass das deutsche Gesundheitswesen durch die Einführung digitaler Technologien 42 Milliarden Euro einsparen könnte – pro Jahr.

Eine zentrale Rolle nehmen dabei die Procurement-Prozesse ein, die derzeit noch einen geringen Automatisierungsgrad aufweisen und von intransparenten Abläufen gekennzeichnet sind. Das Einsparpotenzial ist riesig, die Vorteile sind vielseitig. Durch den Einsatz digitaler Lösungen werde einerseits die Versorgungsqualität und Kosteneffizienz erhöht, andererseits könne die Behandlung und Betreuung von Patienten sowie die Arbeitssituation des Personals im Gesundheitswesen verbessert werden, heißt es in der McKinsey-Studie, die sich mit Untersuchungen von [Deloitte](#) deckt.

Die Autoren des E-Papers zur Zukunft der deutschen Krankenhäuser sehen die COVID-19-Pandemie als Katalysator für die Transformation des Gesundheitswesens und empfehlen Gesundheitsorganisationen "die individuelle digitale Strategie und Transformation in die Hand zu nehmen und aktiv zu gestalten, um nicht den Anschluss zu verlieren".

„Innovation und Digitalisierung sind die zentralen Hebel, um die Lücke zwischen Angebot und Bedarf in zahlreichen Bereichen des Gesundheitswesens zu schließen.“

**Das Krankenhaus der Zukunft**

Wie COVID-19 die Transformation beschleunigt,  
[Deloitte](#), Juni 2021

## Warum herkömmliche Materialwirtschaftssysteme im Gesundheitswesen nur bedingt geeignet sind

Für die Digitalisierung der Einkaufsprozesse und insbesondere der Bedarfsanforderung setzen viele Organisationen derzeit noch auf konventionelle Materialwirtschaftssysteme, wie sie in großen ERP-Systemen integriert sind. Das Problem: Die meisten Lösungen enthalten häufig nicht den Funktionsumfang, der für ganzheitlich digitalisierte Organisationsabläufe im Klinikumfeld benötigt wird. In der Regel decken die Systeme nur Teilbereiche ab, anstatt die komplette Prozesskette zwischen Stationen, Einkaufsabteilung, Zentrallager und Lieferanten abzubilden.

Eine ebenfalls große Herausforderung ist die unzureichende Datenqualität und Datentiefe. Herkömmliche Materialwirtschaftssysteme bilden für gewöhnlich keine Original-Produktkataloge der Anbieter ab. Ein nahtloser Bestellprozess ist damit schlichtweg nicht möglich. Stattdessen müssen viele Standard-Artikel, die Kliniken häufig benötigen, in konventionellen Materialwirtschaftssystemen vom Anwender mit hohem Aufwand manuell eingepflegt werden – ein zeitaufwändiger und damit fehleranfälliger Prozess, der sich auf die gesamten Procure-to-Pay-Prozesse negativ auswirken kann.

# DIE ZUKUNFT:

## Plädoyer für eine ganzheitliche Abbildung des Bedarfsanforderungsprozesses

Um eine nachhaltig wirkende Digitalisierungsstrategie erfolgreich umzusetzen, sollten Einkaufsverantwortliche in Krankenhäusern deshalb auf Software-Lösungen zurückgreifen, die den Bedarfsanforderungsprozess ganzheitlich abbilden und steuern. Der besondere Vorteil derartiger Lösungen besteht darin, dass sie die gesamte Prozesskette von den Stationen über den Einkauf und das Zentrallager bis hin zu den Lieferanten durchgängig abdecken und vernetzen.

Mitarbeiter auf den Stationen können nach Kontrolle des Ist-Bestands fehlende Materialien direkt online im System anfordern – genau wie sie es beim Online-Shopping gewohnt sind. Das erhöht die Anwenderakzeptanz. Weil die Daten im Einkauf sichtbar werden, lassen sich Bestellungen bündeln und nach einem vordefinierten Rhythmus auslösen. Durch den Einsatz von Echtzeit-Daten haben alle Beteiligten permanenten Zugriff auf eine zentrale Datenbasis, die einen Überblick über den aktuellen Warenbestand, den Bestellstatus sowie über die Anforderungshistorie bietet.

### Nachhaltige Prozesse, geringer Zeitaufwand



Die Einführung intuitiver Lösungen ist aber nicht nur im Sinne der klinischen Fachkräfte und Einkäufer, sondern rückt auch ein anderes Zukunftsthema in den Fokus: Nachhaltigkeit im Einkauf. Doppel-Bestellungen gehören durch die gesteigerte Transparenz in den Prozessen nämlich der Vergangenheit an. Der Bestand an Materialien ist zu jeder Zeit optimiert, sodass Kliniken ihre Kosten signifikant senken. Damit sind genau die Artikel vorhanden, die tatsächlich benötigt werden. Die Vorteile liegen auf der Hand: Die Automatisierung der Prozesse verringert mögliche Fehlerquellen, die Anzahl falscher Bestellungen wird minimiert.

Das Potenzial der Digitalisierung des Einkaufs spiegelt sich auf in den Prozesskosten wider, die sich laut einer Studie von [Mercateo](#) um bis zu 40%



„Durch einen digitalen [Einkaufs]Prozess werden sowohl die Kosten als auch Qualität gleichzeitig positiv beeinflusst. Auf der einen Seite stehen immense Einsparungen in den Prozesskosten, um über 40 Prozent gegenüber dem einheitlichen, manuellen Prozess. Auf der anderen Seite ist auch die Maverick-Buying-Quote – als Indikator für die Prozessqualität – in diesem Szenario am geringsten. “

*Indirekter Einkauf im Fokus: Zwischen Einsparpotenzial und Zukunftschancen, Mercateo, März 2017*

senken lassen. Die größten Effekte zeigen sich demnach beim Bedarfsanforderer und im Einkauf, aber auch die Logistik und Buchhaltung profitieren von einer Automatisierung des Einkaufs. Die quantitative Analyse, in der die bedeutendsten Kostentreiber und qualitative Parameter identifiziert werden, kommt zu dem Ergebnis, dass Kostensenkungen in fast allen der 110 Fälle mit einer gleichzeitigen Steigerung der Prozessqualität einhergehen.



Darüber hinaus profitieren Gesundheitsorganisationen von Zeitgewinnen. Weil die Bestelldaten zwischen den Abteilungen nicht mehr manuell übermittelt werden müssen, entfallen nicht nur Reibungsverluste, der Aufwand für die Bedarfsanforderung wird auf ein Minimum reduziert. Nach Einschätzung von Experten kann der gesamte elektronische Bedarfsanforderungsprozess – von der Anforderung über die Bestellung bis hin zur Freigabe – innerhalb von fünf bis zehn Minuten realisiert werden. Zum Vergleich: Der traditionelle, papierbasierte Workflow nimmt aufgrund von telefonischen Nachfragen mitunter mehrere Stunden in Anspruch. Das Pflegepersonal wird somit merklich entlastet und kann sich wieder verstärkt seiner Kernaufgabe widmen: der Versorgung der Patienten.

## Original-Kataloge für eine valide Datenbasis, Rechtevergabe für eine optimierte Steuerung der Beschaffung



Ebenfalls von Vorteil ist, wenn die Lösung bereits eine qualitativ hochwertige, validierte Datenbasis enthält. Sofern die Original-Kataloge der wichtigsten Lieferanten für medizinische Produkte und Verbrauchsgüter integriert sind und die Artikelinformationen bei Änderungen in Echtzeit aktualisiert werden, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Daten auf dem aktuellen Stand sind. Klinische Fachkräfte und Einkäufer müssen Artikel nicht – wie in herkömmlichen Materialwirtschaftssystemen üblich – erst aufwändig anlegen, sondern können die gewünschten Materialien direkt über einen angebundenen Webshop bestellen.

Ein weiterer Vorteil von digitalen Lösungen für die Bedarfsanforderung ist die eindeutige Zuweisung und Kontrolle von Benutzerrollen. Intelligente Freigabe-Workflows helfen sicherzustellen, dass ausschließlich legitimierte Nutzer bestimmte Artikel bestellen können, und können damit ein zentrales Problem des manuellen Beschaffungsmanagements aus dem Weg räumen: Maverick Buying.



Dabei handelt es sich um den unkontrollierten und eigenmächtigen Einkauf durch einzelne Fachabteilungen. Diese übergehen hierbei den Einkauf entweder ganz, beziehen ihn zu spät in den Beschaffungsprozess ein oder missachten bestehende Verträge. Dadurch bleiben bereits ausgehandelte, günstige Konditionen und Preise ungenutzt, was die Kosten für die Beschaffung in die Höhe treibt.

# DIE VORTEILE DER DIGITALEN BEDARFSANFORDERUNG IM ÜBERBLICK:

- | Ganzheitliche Abbildung und Steuerung des Bedarfsanforderungsprozesses
- | Durchgängige Vernetzung der gesamten Prozesskette, von den Stationen über den Einkauf bis ins Zentrallager und zu den Lieferanten
- | Zentrale Datenbasis liefert Überblick über aktuellen Warenbestand, Bestellstatus und Anforderungshistorie
- | Reduzierung möglicher Fehlerquellen durch Automatisierung der Prozesse
- | Vermeidung von falschen Bestellungen
- | Minimierung des Aufwands für die Bedarfsanforderung
- | Zeiteinsparung durch Wegfall von Reibungsverlusten
- | Entlastung des Pflegepersonals
- | Valide Datenbasis dank Integration der Original-Kataloge von Lieferanten
- | Direkte Bestellung von Material über angebundenen Webshop
- | Rechtevergabe für legitimierte Nutzer
- | Verhinderung von Maverick Buying
- | Senkung der Prozesskosten pro Anforderung

