

Target Costing – DRGs und Krankenhaus-Einkauf

Wolfgang Foest, Peter Vetter

Die Autoren schlagen einen weiten Bogen von der Kostensituation des deutschen Gesundheitswesens im internationalen Vergleich über Trends einer Reihe Krankenhaus spezifischer Parameter, die Entwicklung des privaten Sektors, die vielfältigen Möglichkeiten und Hebel des Klinikeinkaufs, Kosten zu dämpfen und die Voraussetzungen, die dafür erfüllt sein müssen bis hin zu Beispielen für DRG bezogenes Target Costing. Sie begrenzen in diesen Beispielen ihre Herangehensweise nicht auf die reine Materialkostensenkung, sondern zeigen konkret, wie die Verwendung unterschiedlicher Materialien auch den Prozessaufwand beeinflussen kann. Dabei plädieren die Autoren für ein hoch entwickeltes strategisches Vorgehen, das die Kompetenz von Anwendern, Lieferanten und Einkäufern durch Kooperation partnerschaftlich in bester Weise zusammenführt.

Prozessstrafung und Professionalisierung	Der Klinikeinkauf hat die Hand, was die Krankenhauskosten in Deutschland angeht, an einem langen Hebel. Nur nicht jeder Klinikeinkäufer, nicht jeder Klinikchef ist sich heute dessen bereits bewusst. Wirklich gefordert wird die Industrie bisher nur in Ansätzen von Einkaufsgemeinschaften, von wenigen Ausnahmeeinkäufern, ersten privaten Klinikketten und von Häusern, die sich von wirklich strategisch aufgestellten Experten mit hoher Marktkenntnis beraten lassen. Eine Prozessstrafung und Professionalisierung, wie sie die Industrie speziell im Bereich Automotive längst durchlaufen hat, ist bei vielen Kliniklieferanten in noch weiter Ferne. Entsprechend selten sehen wir die <i>Boschs</i> und <i>Continentals</i> bisher in der Healthcare Industrie. Target Costing bietet allen, die sich daran beteiligen eine Möglichkeit, hier voranzukommen. In interdisziplinärer Kooperation von Anwendern und Einkäufern unter Einbeziehung der Lieferanten kann am ehesten die für den medizinischen Leistungsprozess wirtschaftlichste Lösung entwickelt werden. Advanced Sourcing heißt, hier auch die Kompetenz des partnerschaftlichen Lieferanten zu nutzen.
Interdisziplinäre Kooperation von Anwendern und Einkäufern	Das betrifft in den aufgeführten Beispielen sowohl die Wiederaufbereitung als auch das Design des Optimierten Kits, aber auch, wie im Beispiel aus 10.3.1.3 beim Neuromonitoring-System die Verbrauchskosten. Das Beispiel lässt sich auf alle Produkte mit Folgekosten übertragen. Voraussetzung dafür, wirklich prozessorientierte Produkte und Produktkombinationen zu entwickeln, ist, die Anwender aus dem medizinischen und pflegerischen Bereich frühzeitig und verantwortlich einzubinden. So kann gleichzeitig die notwendige Akzeptanz für Umstellungen erreicht und die Einlaufkurve für Prozessänderungen, also der Umstellungsaufwand vermindert werden.
Advanced Sourcing	Natürlich geht es auch immer um die Preise. Hier ist es zunächst Aufgabe des Einkäufers, aus der Marktanalyse den wirklich besten Lieferanten zu identifizieren, diesen mit verbindlichem Bedarf und mit den Marktkräften zu konfrontieren und ihm
Frühzeitig notwendige Akzeptanz für Umstellungen einholen Preise	

zunächst den besten Preis abzuverlangen. Dazu gehört, durch Blick auf die Wertschöpfungskette dem Lieferanten mit vernünftigen Beschaffungskonditionen entgegen zu kommen. Ein Einkäufer, der so agiert, erzeugt beim Lieferanten Kostensenkung, wovon ein Anteil selbstverständlich als Preissenkung sichtbar werden muss. Ist der Einkäufer mit entsprechender Fachkompetenz ausgestattet und besteht ein enges partnerschaftliches Verhältnis zu einem Schlüssellieferanten, kann er auch die Wertschöpfungskette des Lieferanten direkt beeinflussen, vom Rohstoff- und Halbeugeinkauf bis zur Qualitätssicherung. Und natürlich kann er die Gelegenheit nutzen, dem Wettbewerber des Schlüssellieferanten in die Karten zu schauen -, der das zulässt, weil er sonst jede Hoffnung auf diesen Umsatz begraben muss. So vergleicht der Einkaufsprofi Methoden und Prozesse beider mit weiteren Wettbewerbern und sorgt für Best Practice, für beste Konditionen in seinem Unternehmen und ganz nebenbei dafür, als wichtiger Wertschöpfer Wert geschätzt zu werden.