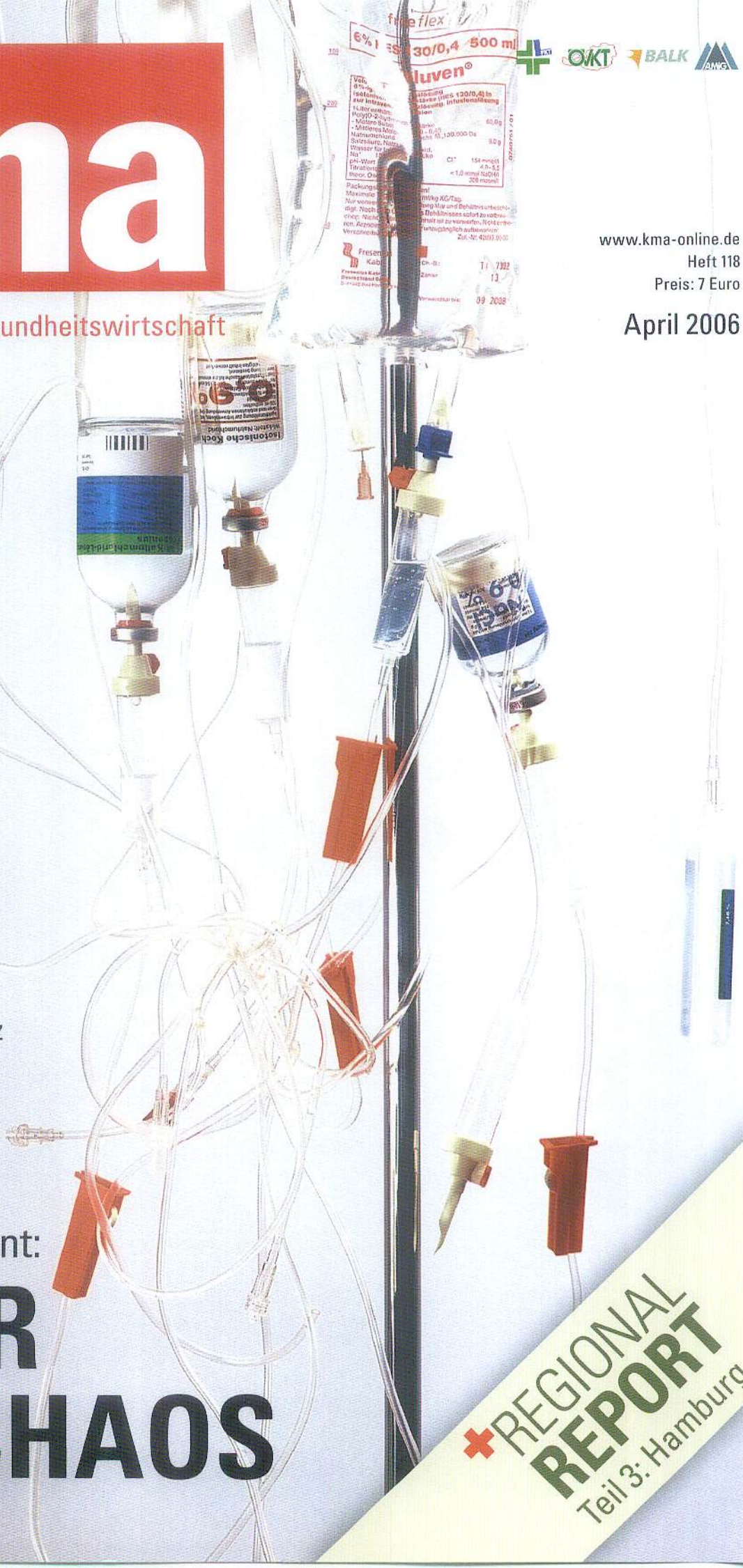
kma

Das Magazin für die Gesundheitswirtschaft

www.kma-online.de
Heft 118
Preis: 7 Euro

April 2006



Interview:
DKG-Geschäftsführer
Georg Baum

Ahr-Gruppe:
Früher Vogel

Porträt:
Annette Widmann-Mauz
Die Widersprüchliche

Risikomanagement:

WIDER DAS CHAOS

+REGIONAL REPORT
Teil 3: Hamburg

WIKOM GmbH, Karthäuser 6, D-94110 Wegscheid, PVST, Entg.bez., B 43151 E

KOSTENMANAGEMENT

Das Sparpotenzial im Haus

Jeder kennt die hohen Kosten der eigenen Schlamperei. Nicht rechtzeitig gekündigt, nicht im vorgeschriebenen Zeitraum bezahlt und darüber hinaus all die angeschleppten Sachen nicht gebraucht. Doch die Summen läppern sich und so manches Krankenhaus könnte allein an diesen so genannten Gemeinkosten erhebliche Summen einsparen.

Einer der Klassiker im Bereich der Geldverschwendung von Krankenhäusern sind die Kosten von Serviceverträgen für Geräte, die seit Jahren schon nicht mehr benutzt werden und im Keller ein trost- und nutzloses Dasein fristen. In die gleiche Kategorie kann man die Neuabschlüsse völlig überteuerter Verträge für beispielsweise Kommunikationsanlagen einordnen, die aus einer aktuellen Zeitnot heraus abgeschlossen werden, weil sie unmittelbar vor ihrem Auslaufen standen.

In den meisten Fällen ist es schlichtweg ein Zeitproblem. Der Einkaufs- oder auch IT-Leiter einer Klinik ist so mit dem Taggeschäft beschäftigt, dass das große Ganze oftmals hintenüber fällt. Auch jemand der samstags noch Festplatten in Klinikrechnern verschraubt, hat nur einen 24-Stunden-Tag.

Doch es ist ein Standard-, wenn nicht ein Kardinalsfehler innerhalb vieler Krankenhäuser, dass das schlummernde Einsparpotenzial unangetastet bleibt. „Das hat oft mehrere Gründe", weiß Christian Fessel, Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Kostenmanagement mbH (DGKM), „wir erläutern dem Verwaltungsdirektor die Möglichkeiten, die wir für ein Haus seiner Größe sehen, der gibt die Informationen an seine Abteilungsleiter weiter und da versanden die Dinge. Die einen denken, dass sie schon das Optimale aus ihrem Bereich heraus holen, bei anderen wird es auf einen großen Stapel gelegt und vergessen. Es gibt natürlich auch den Wettkampftyp. Wenn jemand wirklich gut ist, dann will er manchmal auch geprüft werden. Unsere Erfahrung zeigt aber, dass der Impuls zur Veränderung von der Chefetage auszugehen hat."

Eine erfolgsabhängige Honorierung der Beratungsleistung ist besonders attraktiv für Häuser ohne Budget und Risikobereitschaft.

Und von hier muss auch offen kommuniziert werden, dass das ganze keine Mitarbeiterüberprüfung ist, sondern dem Wohl der ganzen Klinik zugute kommt. Dieter Harsch ist jemand, der die Klinikkosten zur Chefsache erklärt hat. Dem Verwaltungsdirektor des Klinikums Landau war klar, dass auch gerade im Zuge der Fusion dreier Häuser, den Mitarbeitern die Zeit

Schlummerndes Einsparpotenzial: Allein die Neuorganisation von Lieferbedingungen für Druckerzeugnisse kann einer Klinik helfen, fünfstellige Eurobeträge zu sparen.

fehlt, sich um etwaige Optimierungen zu kümmern. Frühzeitig sprach er mit seinen leitenden Mitarbeitern und ebnete das Terrain. „Letztendlich weiß ja auch jeder, dass die Zeit es gebietet, so wirtschaftlich sein zu müssen, wie es irgendwie geht." Doch das sich allein in der Bereitstellung einer neuen Telefonanlage 40.000 Euro einsparen ließen, hat ihn überrascht, wie man am Tonfall seiner Stimme hören kann. „Und das, obwohl wir dachten, dass wir schon gut verhandelt hätten", wundert er sich noch heute, „was wir auch hatten. Aber eben nur vergleichsweise für unsere Region. Uns fehlte einfach der Überblick über den ganzen Markt." Und das ist etwas, was seiner Meinung nach nur von Außenstehenden geleistet werden kann.

Von diesem Umstand leben Unternehmensberatungen. Die DGKM bietet für medizinische Einrichtungen 14 Beratungsbereiche an, die sich auch und vor allem um die so genannten Gemeinkosten kümmern, wie den allgemeinen Wirtschaftsbedarf, Officekosten, technische Kommunikation, IT- und EDV-Serviceverträge, aber auch um die großen Dinge wie Medizintechnik beziehungsweise medizinische Sachkosten und Arzneimittel.

Das, was gerne mal unter dem Stichwort „Kleinvieh" zusammengefasst wird, hat in nicht wenigen Fällen ein Einsparpotenzial von der durchaus stattlichen Größe einer sechsstelligen Zahl. In der Industrie liegt der Richtwert bei 500 bis 1.000 Euro pro Mitarbeiter, das ist bei Krankenhäusern etwas schwerer zu messen. Aber in einem Haus konnten allein im Bereich Drucken – Kopieren – Faxen knapp 100.000 Euro pro Jahr eingespart werden. Hier sorgte die Wirtschaftlichkeitsanalyse auch für eine Vereinfachung der Abläufe. Aus ehemals 135 verschiedenen Lieferanten für Drucksachen wurden zwei, die darüber hinaus auch noch die Lagerhaltung übernehmen und eine Tisch- beziehungsweise Stationslieferung machen. Manchmal muss einfach gegen den Satz, dass man das aber schon immer so mache, angekämpft werden. Andere Sachen sollen auch gar nicht geändert werden. So haben gerade auch viele öffentliche Häuser den Anspruch, ihre Bedarfsprodukte aus der eigenen Region zu beziehen. Aber auch da lohnt sich in den meisten Fällen eine Nachverhandlung, nicht selten auch zum Vorteil der Lieferanten, die darüber womöglich weitere Kunden generieren.

„Wir haben ein besseres Know-how, wir haben mehr Zeit und wir haben den Vorteil größerer Volumina – sowohl bei Altverträgen als auch bei Neuausschreibungen", bündelt Fessel die Vorteile seiner Beratungsgesellschaft. Es ist ein Unterschied, ob man für ein Haus tausend Telefone verhandelt oder für 50 Kunden 50.000 Telefone, da ist die Branche ja auch erst einmal egal, ein Telefon braucht jeder. Er spricht in diesem Zusammenhang gerne von einem virtuellen Pool. Durch diese Verhandlungsmacht besteht jedoch tatsächlich die Möglichkeit, ganz andere Preise auszuhandeln. Die meisten Berater kommen ursprünglich von der Lieferantenseite und haben auch dadurch einen ganz anderen Einblick in die Schwachstellen von Verträgen und Neuausschreibungen.

Die Honorierung lässt sich flexibel gestalten. Im Fall des Klinikums Landau ist sie erfolgsorientiert, damit risikofrei für den Auftraggeber. Wenn sich nichts findet, muss auch nichts bezahlt werden. Hier geht die Beratungsgesellschaft in Vorkasse. Deswegen hat Harsch auch gleich noch einen Auftrag: In allen drei Häusern gibt es unterschiedliche Handhabungen bezüglich der Cafeteria und den Reinigungsdiensten. Ob sich die Gründung einer Servicegesellschaft lohnt, will er als nächstes wissen.

In den meisten Fällen wird 85 Prozent der Bedarfsanalyse erfolgsorientiert abgeschlossen. Auch gibt es die Möglichkeit, sich gewissermaßen die Gegenfinanzierung im eigenen Hause suchen zu lassen. Die DGKM sieht es gelassen. Fessel weiß aus Erfahrung, dass sie noch nie nichts gefunden haben, wenn sie alle Bereiche durchforsteten. Für den Auftraggeber eine doppelte Versicherung: Sein Auftrag wird erledigt und der ehemalige Schlummerbereich wird gleich noch mit optimiert. <<

Claudia Heuer

Foto: Schicke