Universität der Bundeswehr München

REVIEW CENTER

Die Gesundheitsbranche im Wandel:
Herausforderungen für den Klinikeinkauf

Einkauf der Zukunft – Zukunft des Einkaufs

Studienergebnisse der Universität der Bundeswehr München, Arbeitsgebiet Beschaffung

Liebe Leserinnen und Leser,

89

Expert*innen bewerteten die Thesen und ordneten ihren wahrscheinlichen Eintritt zeitlich ein.

der Klinikeinkauf verändert sich rasant. Nicht nur die mannigfaltigen Herausforderungen im Gesundheitswesen treiben den Wandel, sondern auch die rasche Weiterentwicklung von Therapien, Diagnostik sowie Technologien und Digitalisierung. Es ist dringend notwendig, dass wir uns mit Zukunftsszenarien im Klinikeinkauf auseinandersetzen. Der Impuls kam aus den regionalen Netzwerken und deren Arbeit. Dafür herzlichen Dank.

Im Auftrag unseres Review Centers hat die Universität der Bundeswehr München gemeinsam mit Bachelorstudierenden mögliche Entwicklungen und Strategien im Klinikeinkauf sowie seine Besonderheiten mit Blick auf Logistik und Warenströme untersucht. Dabei bewerteten 89 Expert*innen die Bedeutung der Thesen und ordneten ihren wahrscheinlichen Eintritt zeitlich ein.

Die Ergebnisse liefern Einblicke, wie Einkäufer*innen im Gesundheitswesen die Zukunft einschätzen. Dabei wissen sie genau, welche Aufgaben auf sie zukommen und welche Strategien sie verfolgen müssen, um die Zukunft aktiv anzugehen. Sie sind eine wichtige Stimme im Klinikeinkauf.

Wir danken an dieser Stelle ganz herzlich der Universität der Bundeswehr München, die mit einem Team um Univ.-Prof. Dr. Michael Eßig und Jun.-Prof. Dr. Christian von Deimling diese Studie durchgeführt und die Ergebnisse für das Review Center aufbereitet hat.

Die Studienergebnisse sind für alle interessant, die auf Basis eines wertebasierten Klinikeinkaufs neues Wissen aufnehmen möchten, um künftige Entwicklungen mitzugestalten und proaktiv voranzutreiben.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!

Adelheid Jakobs-Schäfer
Generalbevollmächtigte
Sana Kliniken AG

Björn Polan
Geschäftsführer
EK-UNICO GmbH

Inhalt

Die Gesundheitsbranche im Wandel:
Herausforderungen für den Klinikeinkauf 4

Vorgehen und wissenschaftliche Methode 6

Das Modell Zukunftsradar 7

Erwartungen an die Zukunft 8

Strategien und wie wir im Einkauf künftig handeln 10

Besonderheiten im Klinikeinkauf: die Supply Chain absichern 14

Alles klar vor unseren Augen:
Einkauf der Zukunft – Zukunft des Einkaufs 16

Die zwölf Zukunftsradare im Überblick 18

Review Center

Das Review Center wurde von Sana Einkauf & Logistik mit der EK-UNICO ins Leben gerufen. Es soll relevante, aktuelle und faktenbasierte Grundlagen für einen wertebasierten Klinikeinkauf bereitstellen. Ziel ist es, in strategisch wichtige Einkaufsentscheidungen gesundheitsökonomische und -systemische Forschungsergebnisse einfließen zu lassen. So gelingt ein besserer wissenschaftlich fundierter Wissens- und Kompetenzaufbau, der wertvolle Impulse für den strategischen Einkauf gibt.

Regionale Netzwerke

Unter dem Dach von Sana Einkauf & Logistik arbeiten zehn strategische Netzwerke. Eines davon sind die regionalen Netzwerke. Es gehört zu ihren Aufgaben, u. a., Zukunftstrends und neue Ausrichtungen zu bewerten, um erfolgreich am Beschaffungsmarkt zu agieren. Im Jahr 2022 entstand in diesen regionalen Netzwerken das Zukunftspapier „Einkauf in Gesundheitseinrichtungen und seine Rolle innerhalb des Veränderungsgeschehens“. Dieses Thesenpapier wurde mit der vorliegenden Studie der Universität der Bundeswehr München weiter evaluiert.

Die Gesundheitsbranche im Wandel: Herausforderungen für den Klinikeinkauf

Liebe Leserinnen und Leser,

es ist das Ziel dieser Studie, Entwicklungstendenzen für die zukünftige Beschaffung im Gesundheitswesen aufzuzeigen und ihre Bedeutung und ihren zeitlichen Eintritt von Expert*innen einschätzen zu lassen. Mit diesem Wissen wäre es u. a. möglich, zukunftsorientierte Aufgabenprofile der Einkäufer*innen zu formulieren. Damit haben wir es proaktiv in der Hand, den Einkauf der Zukunft selbst zu gestalten. Zukunft ist, was man daraus macht – und gerade der Einkauf an der Schnittstelle zu den Lieferketten ist aktiver Gestalter von Märkten. Nicht zuletzt die Globalisierung war bislang primär Ergebnis eines kostengetriebenen Global Sourcing und muss jetzt durch resiliente Versorgungsstrategien ergänzt werden.

Dass sich die Versorgungs- und Beschaffungsstrukturen in Zukunft verändern werden, steht außer Frage. Nicht erst seit Corona stößt das Gesundheitswesen an seine Grenzen. Dringend benötigte Medikamente und Medizinprodukte fehlen, immer wieder kommt es zu Lieferausfällen. Letztlich ist davon auch die Versorgung der Patienten*innen betroffen.

Die dahinterstehenden strukturellen Probleme sind gewaltig: Die Digitalisierung kommt nur schleppend voran, die Beschaffungsprozesse müssen dringend optimiert, das Ausschreibungswesen überdacht werden. Und die Liste der Herausforderungen geht weiter: Für resiliente Lieferketten braucht es diversifizierte Lieferantenstrukturen sowie geeignete Monitoring-Systeme, die eine Risikoanalyse im Vorfeld ermöglichen. Außerdem sollten im Fall eines nationalen Notstandes – wie etwa in Zeiten einer Pandemie – zentrale staatliche Koordinierungsstellen mit Verantwortlichen aus den Kliniken und dem Klinikeinkauf zusammenarbeiten können. Auch hier fehlen bisher organisatorische sowie digitalisierte Strukturen. Gleichzeitig stehen die Kliniken unter enormem finanziellem Druck – und wie fast überall fehlen Fachkräfte.

Wir danken den Projektbeteiligten und Teilnehmenden der Studie. Wir wünschen allen mit dem Klinikeinkauf Beschäftigten, dass sie die Herausforderungen der Zukunft meistern – als aktive Gestalter eines ganzheitlichen, strategischen Beschaffungsmanagements.

Viel Spaß beim Lesen.

Prof. Dr. Michael Eßig
Universität der Bundeswehr München, Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Universität der Bundeswehr München

Prof. Dr. Christian von Deimling
Universität der Bundeswehr München, Stiftungsprofessur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Universität der Bundeswehr München

Hildegard Kriner
Projektmanagerin Strategie & Veränderungsmanagement, Sana Einkauf & Logistik GmbH

Betreuer der Studie
Prof. Dr. Michael Eßig,
Jun.-Prof. Dr. Christian von Deimling

Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen
Christine Freye, Alessa Kozuch, Julia Werneth

Projektteam
Lorenz Göbel, Karl Hilberg, Stefan Jäger, Dustin Kemper, Ludwig Kolb, Jan Kramer, Moritz Kronberg, Sebastian Kurth, Leon Schorgg, Leon Terkowski (Bachelor-Studierende der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften)

Universität der Bundeswehr München

Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften Arbeitsgebiet Beschaffung

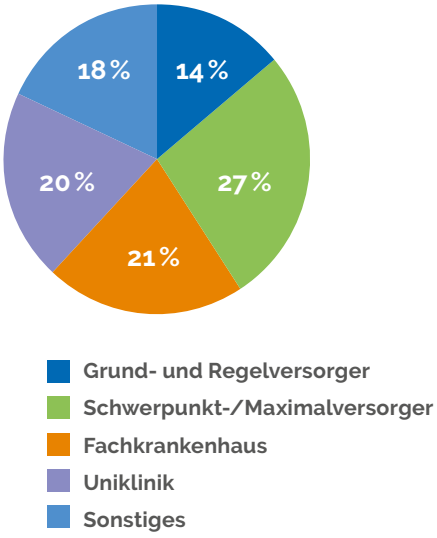
Die Studie wurde im Rahmen eines Projektstudiums der Universität der Bundeswehr München unter Leitung von Prof. Dr. Michael Eßig und Jun.-Prof. Dr. Christian von Deimling im Arbeitsgebiet Beschaffung sowie in enger Kooperation mit der Sana Einkauf & Logistik GmbH durchgeführt. Das Projektstudium ist ein Pflichtbestandteil im Bachelorstudium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften. Es ist über zwei Trimester (6 Monate) angelegt. Die Ergebnisse zur Zukunft des Einkaufs wurden im Zeitraum von Januar 2023 bis Juni 2023 erarbeitet. Die vorliegende Broschüre stellt in verkürzter Fassung den Abschlussbericht des Projektstudiums dar.

Steckbrief der Studie

Delphi-Methode: Strukturierte, mehrstufige Befragung zu Thesen über Erwartungen, Strategien und Besonderheiten im Klinikeinkauf
Zeitraum der Befragung: 2. Mai 2023 bis 3. Juli 2023
Teilnehmende: 89

Beschäftigt in:

Tätig in den Versorgungsstufen:



Vorgehen und wissenschaftliche Methode

Die **Zukunftsforschung** (engl. „futures studies") setzt sich mit dem wissenschaftlichen Studium alternativer und wünschenswerter Zukünfte auseinander. Damit ist die Zukunftsforschung weder ein Vorhersage- noch ein Prognosetool – vielmehr erkennt sie die Unmöglichkeit und Unbestimmtheit der Zukunft an, weswegen mehrere Zukünfte (hier in Thesenform) begründet erarbeitet und ausgewählt werden. Folglich bildet das Ziel von Zukunftsstudien die Formulierung von begründeten Annahmen, die einen Eindruck über die (wünschenswerten) Zukünfte liefern. Damit kann die Zukunftsforschung beitragen Ungewissheit zu reduzieren, resilientere Strukturen zu schaffen und Vorteile in sich verändernden Umgebungen aufzuzeigen. (Freye et al. 2023)[1]

Thesen aufstellen – Grundbaustein der Delphi-Studie
In der ersten Phase des Projekts ermittelte das Team der Universität der Bundeswehr München 189 Thesen für mögliche Zukunftsszenarien auf der Basis von vier Analysen:

PESTEL-Analyse

Eine Projektteilgruppe untersuchte politische, wirtschaftliche, soziale, technologische, ökologische und rechtliche Einflüsse auf den Klinikeinkauf. In der Abkürzung „PESTEL" stehen dafür die englischen Begriffe: Political, Economic, Social, Technological, Environmental und Legal.
76 Quellen führten zu 21 Thesen.

SWOT-Analyse

SWOT steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Ein Team glich bei dieser Analyse interne Stärken und Schwächen beim Klinikeinkauf mit Chancen und Risiken aus dem Umfeld ab.
24 Quellen lieferten 17 Thesen.

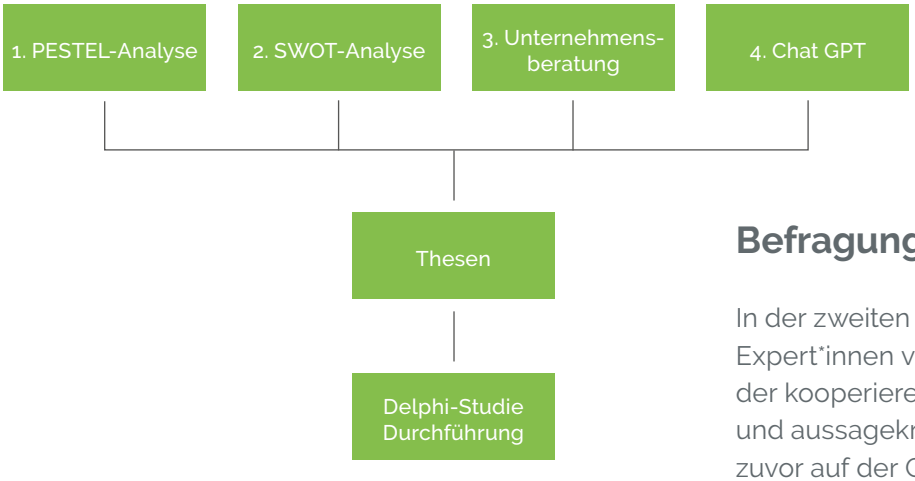
Systematische Literaturrecherche

Literaturrecherchen sind die Basis für das wissenschaftliche Arbeiten. Sie informieren über den neuesten Stand der Forschung. Analysiert wurden Studien und Veröffentlichungen von Unternehmensberatungen mit Fokus auf den Klinikeinkauf der Zukunft.
Aus 81 Quellen gewann das Team 133 Thesen.

ChatGPT-Analyse

ChatGPT (Generative Pre-trained Transformer) ist ein Chatbot, der künstliche Intelligenz einsetzt, um mit Nutzer*innen über textbasierte Nachrichten zu kommunizieren. Er nutzt moderne maschinelle Lerntechnologie, um Antworten zu generieren. Eine Gruppe befragte ChatGPT zu drei verschiedenen Zeitpunkten und validierte die Ergebnisse mit wissenschaftlichen Quellen.
Zehn Quellen erbrachten 18 Thesen.

[1] Freye, C., von Deimling, C., Eßig, M. (2023): How to do research on the future in purchasing and supply management (PSM): A literature review on the usage of futures studies in PSM, in: Bode, C., Bogaschewsky, R., Eßig, M., Lasch, R. (Hrsg.), Supply Management Research: Aktuelle Forschungsergebnisse 2023. Wiesbaden: Springer Gabler.



Befragung und Bewertung

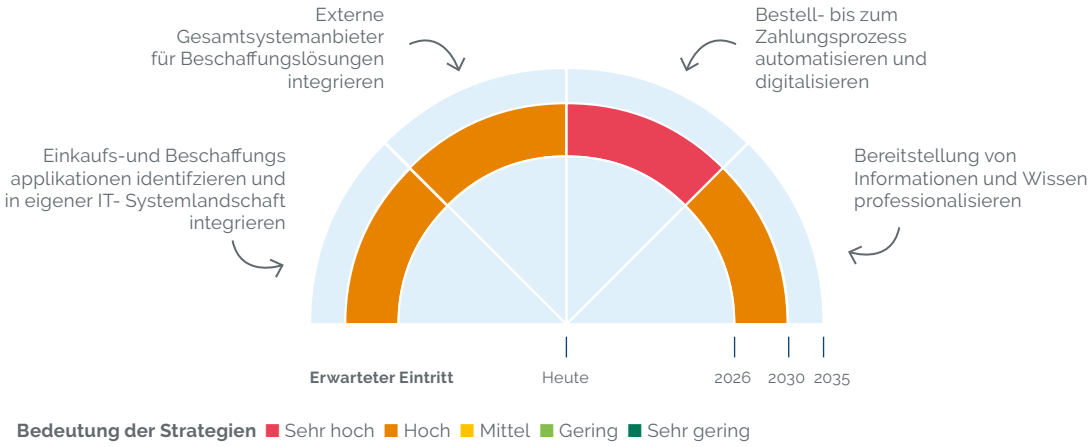
In der zweiten Projektphase beurteilten die Expert*innen von Sana Einkauf & Logistik sowie der kooperierenden Kliniken die wertvollsten und aussagekräftigsten Thesen. Sie waren zuvor auf der Grundlage von definierten Bewertungskriterien herausgefiltert worden.

Die Thesen wurden zehn unterschiedlichen Kategorien zugeordnet wie, z. B. Digitalisierung oder Prozessmanagement. Die Kategorien entsprechen den Erwartungen an die Zukunft des Klinikeinkaufs. Bei den Befragungsrunden wählten die Expert*innen zunächst die aus ihrer Sicht wichtigsten Erwartungen aus. Im zweiten Schritt erhielten sie die zugehörigen Strategien zur Bewertung vorgelegt.

Das Modell Zukunftsradar

Im Anschluss wurden die Ergebnisse für jede Erwartung und die dazugehörigen Strategien visualisiert. Als Darstellungsform dient ein Zukunftsradar. Es gibt an, in welchem Zeitraum die Teilnehmenden der Studie mit dem Eintritt einer erwarteten These rechnen. Die Spanne reicht in Vier- bis Fünf-Jahresschritten von heute bis 2035. Eine Farbmarkierung zeigt, für wie bedeutend die Befragten die These im angegebenen Zeitraum bewerten. Rot steht für eine sehr hohe, grün für eine sehr geringe Bedeutung.

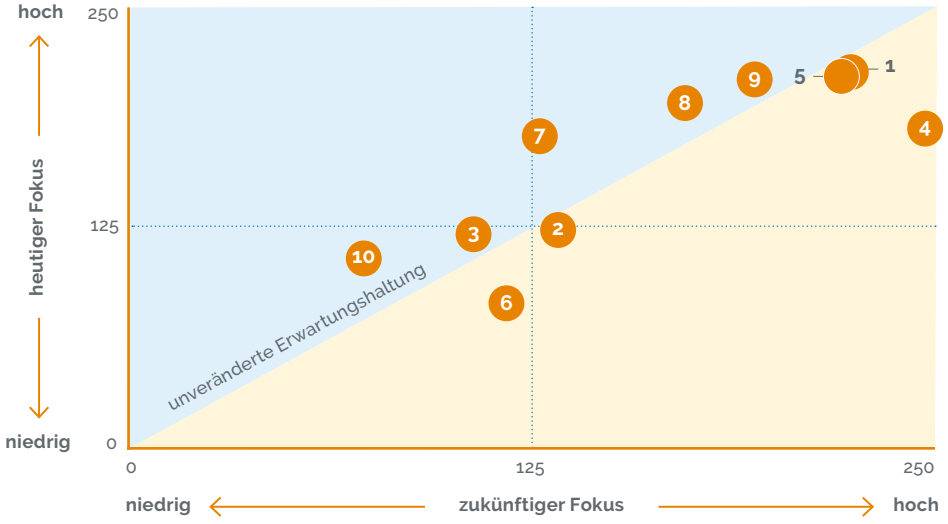
Umwandlung der analogen in die digitale Unternehmenswelt „cybersicher“ vorantreiben



Erwartungen an die Zukunft

Nach gründlicher Analyse lassen sich die zehn wichtigsten Erwartungen klar benennen: Sie wurden von den 89 Befragten nach dem Grad ihrer Bedeutung bewertet – heute und im Jahr 2035. Fast ein Drittel der Teilnehmenden (29) hat neben ihren Bewertungen zusätzliche anonymisierte Freitextantworten abgegeben. Diese Einzelmeinungen helfen, das Gesamtbild abzurunden.

Was sind die Top-Erwartungen an den Klinikeinkauf heute und in 2035?
(Auswahlfrage, Bestimmung der Top-5)



1. Fähigkeiten (Kompetenzen) der Mitarbeitenden im Einkauf auf- und ausbauen
2. Beratung interner Fachbereiche/-abteilungen auf- und ausbauen
3. Partnerschaften zu Lieferanten auf- und ausbauen
4. Einkaufsorganisation in Struktur und Prozess verbessern
5. Veränderungen in den Beschaffungsmärkten vorausschauend identifizieren
6. aktuelle Regularien und Gesetze berücksichtigen
7. ökologische, kreislaufwirtschaftliche und soziale Aspekte berücksichtigen
8. Umwandlung der analogen in die digitale Welt „cybersicher" vorantreiben
9. Kostenentwicklungen (z.B. Struktur, Verlauf oder Niveau) gestalten
10. Beschaffungsalternativen überdenken (z.B. Leasing statt Kauf)

„[Ich erwarte, dass] Wissen und Kompetenzen durch Kooperationen gebündelt werden – der Fachkräftemangel führt zum Mangel an Professionalisierung im Klinikeinkauf."

Menschen, Prozesse und wissen, was kommt – die Top-3-Erwartungen

Große Übereinstimmung bei allen Teilnehmenden: Die Einkaufsorganisation muss in ihren Strukturen und Prozessen verbessert werden. Und – noch wichtiger – die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden sollen auf- und ausgebaut werden. Aus den Freitextantworten lässt sich die Sorge ablesen, dass personelle Ressourcen, notwendiges Wissen und entsprechende Skills fehlen könnten. Dazu passt auch der Wunsch zu wissen, was kommt: Veränderungen im Beschaffungsmarkt sollen vorausschauend identifiziert werden. Diese drei Themen stehen auf den ersten Plätzen, heute genauso wie in Zukunft.

„Wir brauchen nicht über Digitalisierung zu sprechen, wenn dieses Thema nach 10, 20 Jahren immer noch nicht gelöst wurde. Alle Daten einheitlich, das wäre für alle Beteiligten ein Riesenschritt nach vorne."

Digitalisierung – wichtig, aber dauert

Wie in allen Branchen gilt die Digitalisierung im Klinikeinkauf als Veränderungstreiber Nummer eins. Dennoch landet die Erwartung „Umwandlung der analogen in die digitale Unternehmenswelt 'cybersicher' vorantreiben" lediglich im Mittelfeld. Dazu gibt es unterschiedliche Erklärungsversuche: Folgt die Platzierung einer klaren Logik, nämlich erst optimieren und befähigen, dann digitalisieren? Oder sorgt die nur schleppend voranschreitende Digitalisierung im Gesundheitswesen für einen so hohen Leidensdruck, dass sie inzwischen zu einer gewissen Frustration führt?

Nachhaltigkeit – braucht mehr Tempo!

Ökologische, kreislaufwirtschaftliche und soziale Aspekte sind heute entweder zu überrepräsentiert oder scheinen heute noch keine große Rolle zu spielen, sodass die Thematik nicht auf den oberen Plätzen rangiert. Sie steht bei den Teilnehmenden zwar auf der Agenda und wird in Zukunft als wichtiger Faktor betrachtet, wie der Sprung vom siebten Platz heute auf den vierten im Jahr 2035 zeigt. Angesichts der Dringlichkeit braucht Nachhaltigkeit im Klinikeinkauf jedoch eine Präzisierung der unterschiedlichen Themen, wissenschaftliche Analysen und insgesamt mehr Tempo. Denn wir müssen uns heute schon um die nachhaltige Zukunft von morgen kümmern.

„Meine Erwartung ist, größere Schritte zu tun, damit wir im Vergleich zu anderen Branchen nicht hinterherhinken und vor allem die Patientenversorgung sicherstellen können."

„Fachkräftemangel begegnen und Funktionsfähigkeit der Einkaufsorganisation erhalten, um nicht durch Personalmangel auszubluten [– das ist meine Erwartung]."

Geringer Einfluss auf die Zukunft – oder unterschätzt?

Aktuelle Regularien berücksichtigen; Partnerschaften zu Lieferanten, Beschaffungsalternativen überdenken – diese Themen rangieren auf den unteren Plätzen. Aufgrund der rechtlichen Verbindlichkeit werden diese Themen nicht als Zukunftstreiber gesehen. Ist das der Grund, warum diese Themen nebenbei mitlaufen – oder werden sie einfach unterschätzt?

Strategien und wie wir im Einkauf künftig handeln

Den erwarteten Entwicklungen wurden Strategien zugeordnet, die sie treiben. Im Zukunftsradar wird anschaulich, für wie bedeutsam die Teilnehmenden die Strategien erachten und wann sie ihrer Einschätzung nach eintreten werden. Hier die fünf Top-Erwartungen aus der Rangliste mit ihren Strategien, über die es sich zu diskutieren lohnt!

1

Gefragt: Problemlöser und Einkaufsmanager

Die Prozesse des operativen Einkaufs werden in den kommenden Jahren zunehmend digitalisiert: Die Rolle des Einkaufs wird sich radikal verändern. Diese Message scheint angekommen. „Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden im Einkauf auf- und ausbauen“ ist den Teilnehmenden so wichtig, dass diese Erwartung an vorderster Stelle steht und bis 2035 sogar weiter an Bedeutung gewinnt. Die damit verknüpften Strategien werden alle als hochbedeutsam eingeschätzt – schon jetzt.

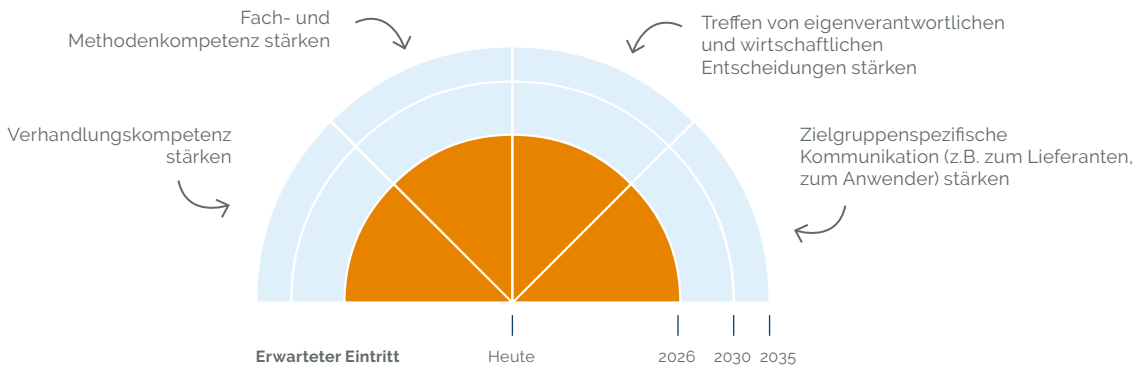
Klar ist: Einkäufer*innen müssen künftig vor allem strategisch zur Problemlösung beitragen, denn Entscheidungen werden im Klinikeinkauf immer öfter interdisziplinär und nach Abwägung unterschiedlicher Interessen getroffen. Für eine nachhaltig wertebasierte Beschaffung sind viele Perspektiven einzubeziehen und abzuwägen, u.a. die der Medizin, Qualitätssicherung, Controlling, Wirtschaftlichkeit und Industrie. Diese Herausforderungen führen zu neuen Rollen und Aufgabenpaketen im Einkauf (z. B. Data Analyst zur Optimierung der Entscheidungsfindung). Die stetigen Veränderungen und wachsenden Anforderungen des Gesundheitssystems erfordern eine neue Art der Kommunikation zwischen Einkäufer*innen, Ärzt*innen und der Industrie.

Mitarbeitende im Einkauf und in der Logistik sind zudem nicht beliebig austauschbar, personelle Ressourcen gefragt wie nie. Die Vermittlung von Fach- und Methodenkompetenz ist deshalb eine wichtige Erwartungshaltung, genauso wie ein nachhaltiges Wissensmanagement.

Bedeutung der Strategien

- Sehr hoch
- Hoch
- Mittel
- Gering
- Sehr gering

Fähigkeiten (Kompetenzen) der Mitarbeitenden im Einkauf auf- und ausbauen



→ *Der Bedarf an kompetenten, gut geschulten Einkäufer*innen ist hoch. Kompetenzerwerb und -ausbau ist aktuell ein Fokus im Einkauf.*

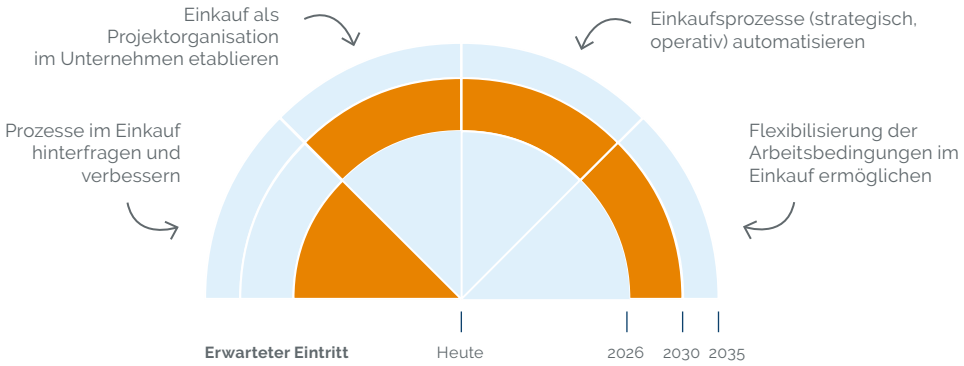
2

Prozesse – endlich vernünftig arbeiten

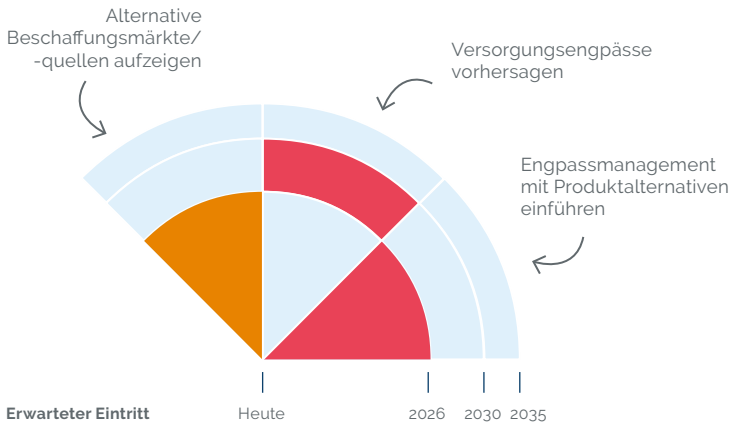
Derzeit beanspruchen analoge oder ineffiziente Informationssysteme vor allem in kritischen Situationen noch zu viel Zeit. Oft fehlen Informationen gerade dort, wo sie gebraucht werden. Viele Arbeiten werden umständlich, doppelt und dreifach gemacht. Diese Situation macht die Mitarbeitenden unzufrieden. Der Druck ist entsprechend hoch – sie wollen Prozesse im Einkauf hinterfragen und verbessern, und zwar heute.
Bei den administrativen und operativen Beschaffungsprozessen sehen die Befragten ganz klar akuten Optimierungsbedarf. Das Thema steht auf Platz eins und im Jahr 2035 immer noch auf Platz drei. Interessant dabei: Ob Automatisierung oder Flexibilisierung der Arbeit – spürbare Erleichterungen erwarten die Beteiligten erst zwischen 2027 und 2030.

→ *Für die zukunftsorientierte Ausrichtung des Einkaufs wird die zeitnahe Prozessoptimierung als hoch relevant bewertet. Die strategische Ausrichtung dagegen wird erst in den Jahren 2027 bis 2030 als hoch zu beachtender Faktor eingeschätzt.*

Einkaufsorganisation in Struktur und Prozess verbessern



Veränderungen in den Beschaffungsmärkten vorausschauend identifizieren



→ *Die letzten Jahre haben gezeigt: Ein zeitnah funktionierendes Engpassmanagement ist essentiell. Möglichkeiten zur Vorhersage sind dabei wesentlicher Baustein, die Umsetzung allerdings noch weit entfernt.*

3

Wie entwickeln sich die Beschaffungsmärkte?

Der weltweite und branchenübergreifende Nachfragewettbewerb um Produkte und Rohstoffe führt zu Lieferschwierigkeiten und -ausfällen. Inzwischen gehört es in Deutschland zum Alltag, dass Antibiotika-Säfte, Insulin oder Krebsmedikamente fehlen.

Angesichts globaler Lieferketten und zunehmender Risiken haben folgende Themen mit 92 % eine hohe bis sehr hohe Bedeutung für die Teilnehmenden: Sie möchten heute wissen, was sich morgen auf den Beschaffungsmärkten verändern wird. Prädiktive Analysen sind bereits in vielen Wirtschaftszweigen Realität,

im Gesundheitswesen werden sie mit sehr hoher Dringlichkeit zwischen 2027 und 2030 erwartet. Das Engpassmanagement mit Produktalternativen steht bereits jetzt auf der Agenda. Die Diversifizierung von Beschaffungsmärkten und -quellen hat für die Befragten allerdings schon heute eine hohe Bedeutung. Entsprechend der Zeithorizont: Handeln – bitte jetzt!

4 Kosten – neu gedacht!

Der Kostendruck im Gesundheitswesen ist nach wie vor hoch. Das zeigt die Bewertung der Teilnehmenden mit 88,6 %, kurzfristige Einsparpotenziale zu erkennen und entsprechend zu handeln. Der Zeithorizont: von heute bis 2026.

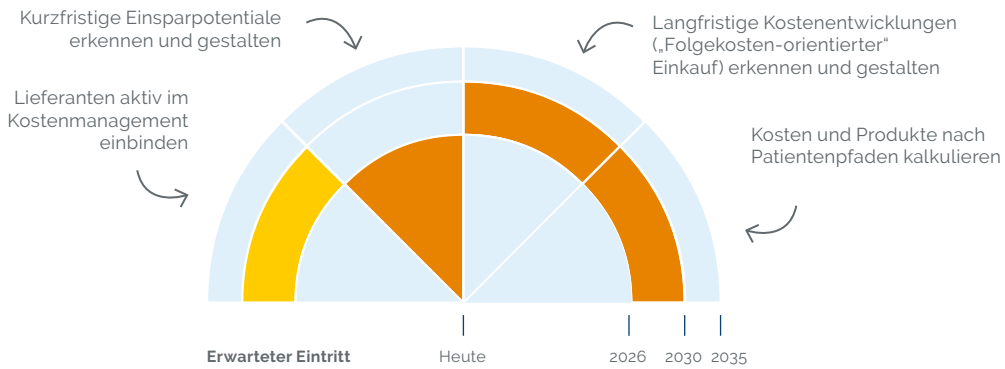
Dennoch hat sich der Blick auf die Kosten klar verändert. Den Teilnehmenden geht es in Zukunft vor allem um die Frage, nach welchen Kriterien Kosten kalkuliert werden. Hohe Bedeutung haben dabei der folgekostenorientierte Einkauf sowie die Kalkulation der Kosten nach Patientenpfaden, also entlang des gesamten Versorgungskontinuums im Versorgungsnetzwerk (zum Beispiel von Screening und Gesundheitsvorsorge über Diagnose und Behandlung bis hin zu Nachsorge, Rehabilitation oder Palliativversorgung). Realisationsmöglichkeiten werden allerdings erst zum Ende des Jahrzehnts erwartet.

Die Lieferanten aktiv ins Kostenmanagement einzubinden, hat nur noch eine mittlere Bedeutung. Tritt hier der Wunsch nach Austausch und Kooperation im Rahmen partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen angesichts des hohen Kostendrucks in den Hintergrund?

Bedeutung der Strategien

- Sehr hoch
- Hoch
- Mittel
- Gering
- Sehr gering

Kostenentwicklungen (z.B. Struktur, Verlauf oder Niveau) gestalten



→ *Einkäufer'innen müssen die Kosten auf Patienten- & Lieferantenprozesse langfristig anpassen. Einsparpotenziale sind kurz- und mittelfristige „Quick-Wins" im Transformationsprozess.*

5

Dauerthema – Digitalisierung

Dateninteroperabilität, vernetzte IT-Strukturen, skalierbare Lösungen – Digitalisierung ist die Voraussetzung für modernes und effizientes Arbeiten und wird den Klinikeinkauf revolutionieren.

Die Teilnehmenden der Studie halten mit einer Bewertung von 74 % die Strategien auf dem Weg dorthin entsprechend für „hochbedeutsam". Eine „sehr hohe Bedeutung" hat für sie die Digitalisierung und Automatisierung des Bestell- und Zahlungsprozesses. Dennoch werden keine schnellen Lösungen erwartet, der zeitliche Erwartungshorizont bewegt sich zwischen 2027 und 2030.

74 %

halten die Strategien für „hochbedeutsam"

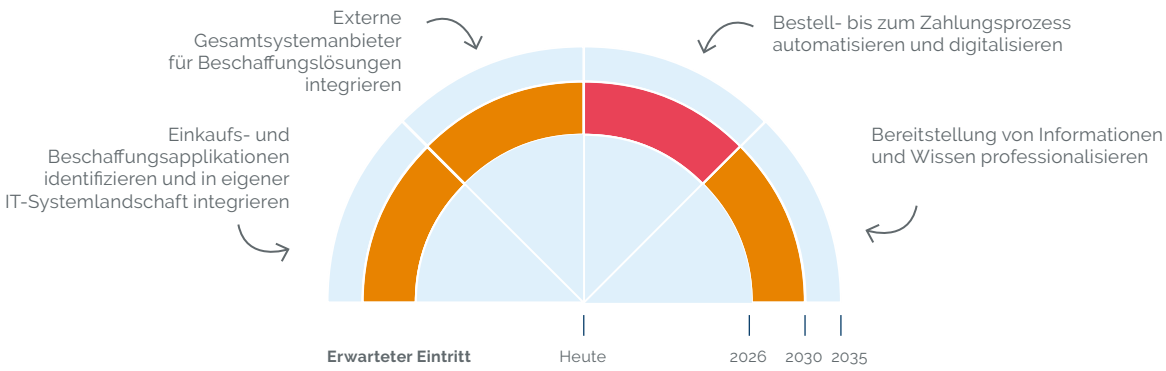
Ebenfalls bemerkenswert: Obwohl die Digitalisierung den Klinikeinkauf wahrscheinlich am stärksten verändern wird, rangiert das Thema nicht auf den vorderen Plätzen. Allerdings beeinflusst sie schon jetzt andere Bereiche als essentieller Bestandteil. Jedoch geht für einige der Teilnehmenden die Entwicklung zu langsam, einige sind gedanklich schon einen Schritt weiter:

„Weitere Themen sind: […] die Organisation und deren Akteure in und im Umfeld der Materialwirtschaft (Einkauf & Logistik) konkret auf digitale Zukunftsthemen (Umgang mit Komplexität, Chaosbewältigung und Informationsbewältigung) vorzubereiten."

Bedeutung der Strategien

- Sehr hoch
- Hoch
- Mittel
- Gering
- Sehr gering

Umwandlung der analogen in die digitale Unternehmenswelt „cybersicher" vorantreiben



→ *Digitalisierung kommt schleppend voran – hätte aber aus Sicht der Einkäufer*innen hohe Priorität! Der klare Fokus liegt dabei auf der Automatisierung von Standardprozessen.*

Besonderheiten im Klinikeinkauf: die Supply Chain absichern

Im Gesundheitswesen sind Herstellung, Handel und Lieferketten – wie in vielen Branchen – global organisiert. Die Supply Chain hat für den Klinikeinkauf hohe Priorität, wobei es gilt, regulatorische Verpflichtungen einzuhalten und die zunehmenden Risiken verantwortungsvoll zu managen. Entsprechend fällt die Bewertung der Teilnehmenden aus – fast alle Thesen haben für sie eine hohe Bedeutung, überwiegend auf mittlere Sicht.

Lagerhaltung – zentral, regional und softwaregestützt

Zunehmend sind die Lieferketten gestört, immer häufiger kommt es zu Lieferausfällen. Für den Klinikeinkauf wird die bedarfsgerechte Lagerhaltung wichtiger, um die Versorgungssicherheit zu stärken. Die Einrichtung von regionalen und zentralen Lägern, die softwaregestützt und ganzheitlich gesteuert werden, hat für die Teilnehmenden eine hohe Bedeutung und wird bis spätestens 2030 erwartet.

Vorausschauende Prognosen werden wichtig

Angesichts der immer engeren Verzahnung von Produktion und Zulieferung wächst die Störanfälligkeit der Lieferketten. Präzise Vorhersagen und Informationen darüber, welchen Einfluss bestimmte Ereignisse auf die Lieferkette nehmen werden, haben sicher auch deshalb eine hohe Bedeutung für die Teilnehmenden. In der vorausschauenden Logistik sind „Predictive Analytics“ sowie das Supply Chain Event Management längst angekommen – diese Themen werden im Gesundheitswesen zunehmend wichtig.

Verfügbarkeit statt Abhängigkeit

Lieferengpässe machen den Kliniken zu schaffen. Umso bedeutsamer ist für Teilnehmende der Studie die Verfügbarkeit von Produktalternativen ebenso wie die Disposition von Materialien für die Patientenversorgung auf Basis von Prognosen. Die bewertenden Expert*innen erwarten entsprechende Lösungen auf mittlere Sicht. Traditionelle Warengruppen durch alternative Bedarfsstrukturen zu ersetzen (Stichwort Ambulantisierung), hat für sie hingegen nur eine mittlere Bedeutung.

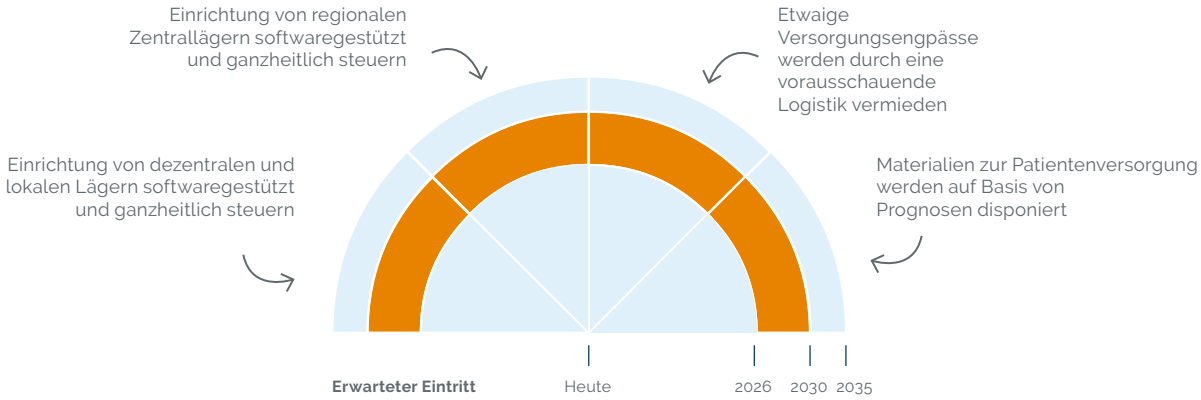
Smarte Gebäude, digitales Monitoring der Supply Chain? Später!

Building Information Modeling (BIM) ist die Basis für smarte Gebäude und in der Architektur bereits ein großes Thema. Die Befragten bewerten das Thema für Kliniken als hochbedeutsam, rechnen mit einer Umsetzung jedoch erst ab 2030. Das gilt ebenso für die moderne Überwachung der Materialflüsse für medizinische Geräte.

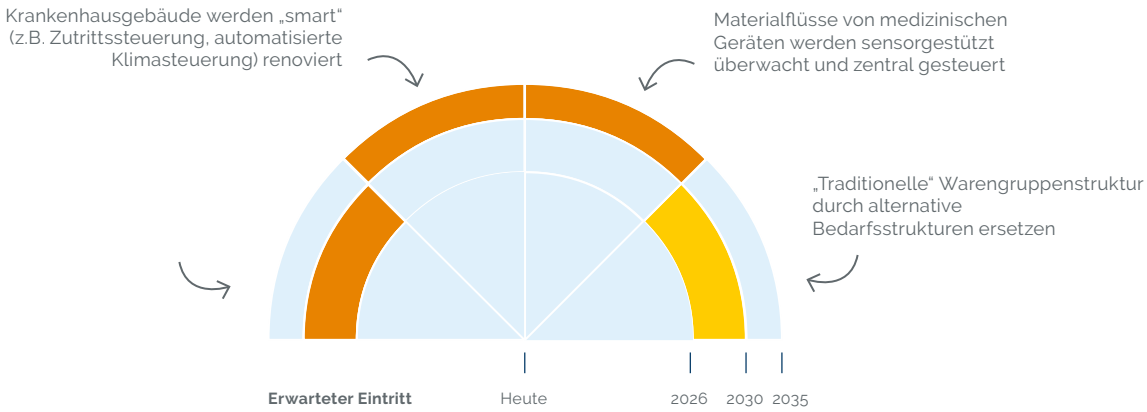
Bedeutung der Strategien

- Sehr hoch
- Hoch
- Mittel
- Gering
- Sehr gering

Besonderheiten – Blick in die Logistik



→ *Auch in den Logistikprozessen sind softwaregestützte Steuerung und Prognosemöglichkeiten hoch relevante Strategien. Einkäufer*innen sehen deren zeitnahen Einsatz als kritisch.*



→ *Smarte Technologien werden relevant – aber wann kommen sie im Einkauf des Krankenhauses an? Relevante Prozesse zur Warenverfügbarkeit sind dagegen in greifbarer Zukunft einsetzbar.*

Alles klar vor unseren Augen: Einkauf der Zukunft – Zukunft des Einkaufs

> Dem Klinikeinkauf ist es wichtig, die Versorgungsketten besser abzusichern.

Die Zukunft des Klinikeinkaufs ist nicht nebulös. Trotz der Komplexität aktueller Herausforderungen sind die Trends und Entwicklungsrichtungen für den Einkauf deutlich sichtbar. Ihnen kann mit Strategien begegnet werden; wir können proaktiv handeln. Ebenso sind wir hinsichtlich des wahrscheinlichen Eintritts in der Lage interpretierte Aussagen zu treffen und die Dringlichkeit einschätzen. Es ergibt sich ein differenziertes Bild: Lange diskutierte Megatrends wie Digitalisierung oder Nachhaltigkeit werden nicht mehr als so „revolutionär" empfunden. Handwerkszeug eines guten Einkaufens bleibt immer ein wichtiges Thema und die Weiterentwicklung notwendiger Ressourcen müssen zur strategischen Steuerung einer „Health Supply Chain" weiter im Fokus bleiben.

Dass sich das Arbeitsumfeld sowie die Rolle von Klinikeinkäufer*innen radikal verändern werden, scheint dabei längst antizipiert. Auf der Dringlichkeitsliste ganz oben stehen die Menschen im Klinikeinkauf, ihre Arbeitsorganisation (Prozesse und Strukturen), Wissen und notwendige Skills: Der Klinikeinkauf weiß, dass sich die Versorgung von Kliniken und Patient*innen in der jetzigen Struktur nicht mehr vernünftig bewältigen lässt und sucht nach Kompetenz und (strukturellen) Lösungen. Hier Veränderungen in den Beschaffungsmärkten vorausschauend zu identifizieren, spielt für Einkäufer*innen ebenfalls eine zentrale Rolle – die Ereignisse der letzten Jahre machen ein funktionierendes Engpassmanagement essenziell.

Die Digitalisierung, die den Klinikeinkauf mitunter am stärksten verändern wird, rangiert bei den zehn wichtigsten Erwartungen im Mittelfeld. Die Strategien zur Digitalisierung sind den Teilnehmenden wichtig, die Umsetzung wird allerdings erst gegen Ende des Jahrzehnts erwartet. In noch weiterer Ferne erscheinen die digitale Überwachung der Materialflüsse von medizinischen Geräten sowie die Gebäudeumrüstung zu Smart Hospitals – Themen, die von den Teilnehmenden als hochbedeutsam eingeschätzt, aber in der Umsetzung nicht vor 2030 erwartet werden.

Studie und Literaturnachweis

Die vorliegende Broschüre fasst die Studie zusammen. Wer sich weitergehend mit den Studienergebnissen und der zugrundeliegenden Literatur befassen möchte, ist herzlich eingeladen:

Kontakt

Hildegard Kriner
Projektmanagerin Strategie & Veränderungsmanagement
Sana Einkauf & Logistik GmbH
hildegard.kriner@sana.de
Mob.: +49 151 74638391

Angesichts des anhaltend hohen Kostendrucks hat sich die Haltung des Klinikeinkaufs zu diesem Thema stark gewandelt: Kurzfristige Einsparpotenziale sind zwar nach wie vor von großer Bedeutung und sollen möglichst sofort gehoben werden. Dennoch erwarten die Teilnehmenden auf mittlere Sicht den folgekostenorientierten Einkauf sowie Kostenkalkulationen nach Patientenpfaden. Lieferanten aktiv ins Kostenmanagement einzubinden, hat für den Klinikeinkauf nur noch eine mittlere Bedeutung – eine problematische Entwicklung angesichts der Herausforderungen, die beide Parteien mit Blick auf die Supply Chain bewältigen müssen.

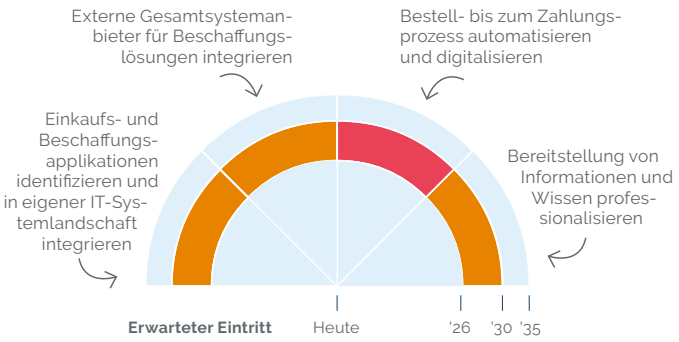
Es steht außer Frage, dass die Supply Chain krisenfest gemacht werden muss: Dem Klinikeinkauf ist es wichtig, die Versorgungsketten besser abzusichern. Hohe Bedeutung haben dabei die sinnvolle, vorausschauende Lagerhaltung sowie die Einrichtung von Lägern, deren Steuerung transparent und softwaregestützt ist. Genauso wie vorausschauende Prognosen im Sinne von prädiktiven Analysen, das Supply Chain Event Management sowie die Verfügbarkeit von Produktalternativen. Traditionelle Warengruppen durch alternative (zum Beispiel ambulante) Bedarfsstrukturen zu ersetzen, hat für den Klinikeinkauf nur eine mittlere Bedeutung.

Obwohl Klimawandel und Umweltzerstörungen existenzielle Bedrohungen sind, haben ökologische, kreislaufwirtschaftliche und soziale Aspekte für den Klinikeinkauf nur eine mittlere Bedeutung – und zwar auch erst in den nächsten Jahren (2026 – 2030). Alle Themen, Trends und Szenarien liegen auf dem Tisch. In dieser Studie wurden sie von 89 Expert*innen beurteilt. Für den deutschen Klinikeinkauf ist das nicht repräsentativ, aber doch eine richtungsweisende Einschätzung.

Jetzt ist es wichtig, die Diskussion in den gesamten Klinikeinkauf hineinzutragen. Denn hier sitzen die Macher, die künftig wichtige Themen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Wertschöpfung im Klinikeinkauf sowie in einer transparenten und intelligenten Supply Chain vorantreiben müssen. Handeln wir – jetzt!

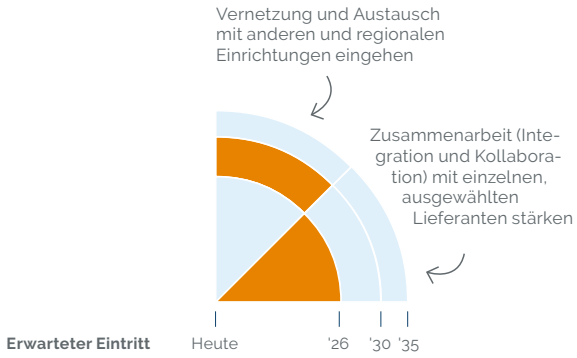
Die zwölf Zukunftsradare im Überblick

Umwandlung der analogen in die digitale Unternehmenswelt „cybersicher“ vorantreiben



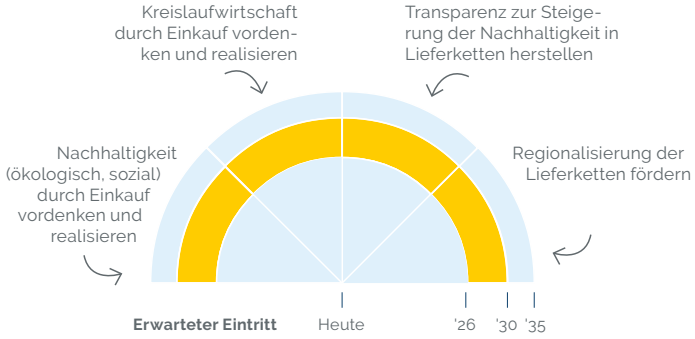
→ *Digitalisierung kommt schleppend voran – hätte aber aus Sicht der Einkäufer*innen hohe Priorität! Der klare Fokus liegt dabei auf der Automatisierung von Standardprozessen.*

Partnerschaften zu Lieferanten auf- und ausbauen



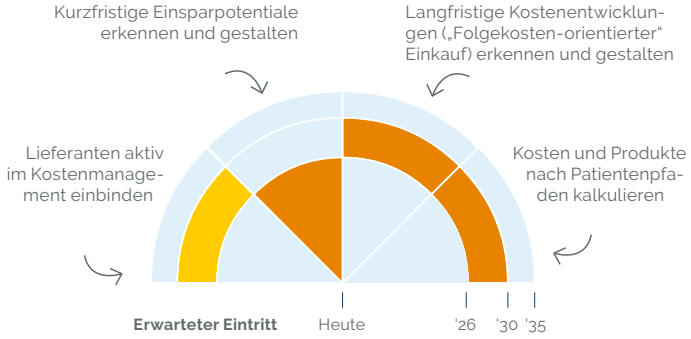
→ *Für den Einkauf ist die Zusammenarbeit mit Lieferanten aktuell relevant. Die resultierende Vernetzung und der Austausch mit anderen Einrichtungen baut darauf auf.*

Ökologische, kreislaufwirtschaftliche und soziale Aspekte berücksichtigen



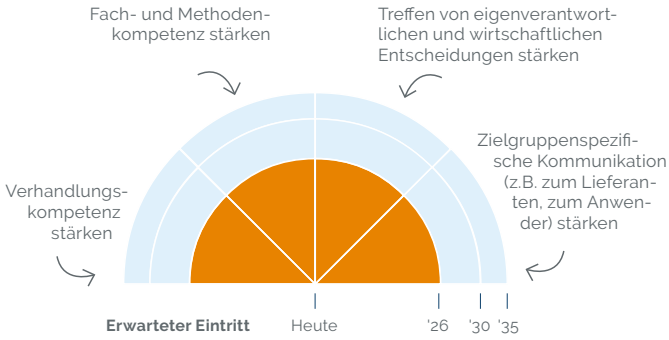
→ *Entgegen aktueller medialer Themenpräsenz wird nachhaltigen und sozialen Faktoren nur eine mittlere Bedeutung für die nächsten Jahre zugestanden.*

Kostenentwicklungen (z.B. Struktur, Verlauf oder Niveau) gestalten



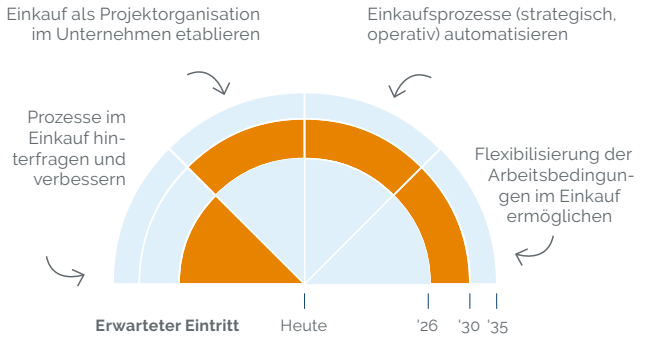
→ *Einkäufer*innen müssen die Kosten auf Patienten- & Lieferantenprozesse langfristig anpassen. Einsparpotenziale sind kurz- und mittelfristige „Quick-Wins“ im Transformationsprozess.*

Fähigkeiten (Kompetenzen) der Mitarbeitenden im Einkauf auf- und ausbauen



→ *Der Bedarf an kompetenten, gut geschulten Einkäufer*innen ist hoch. Kompetenzerwerb und -ausbau ist aktuell ein Fokus im Einkauf.*

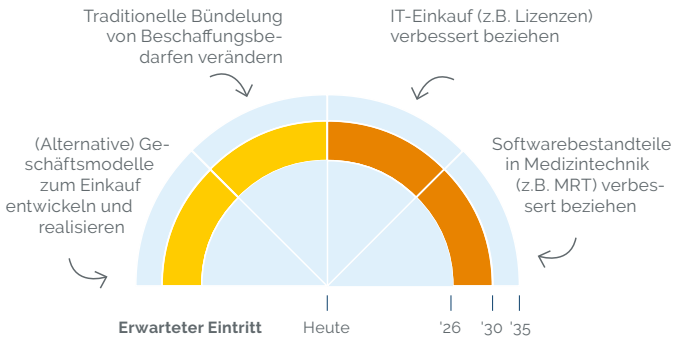
Einkaufsorganisation in Struktur und Prozess verbessern



→ *Funktionierende, optimierte Prozesse sind hoch relevant und akut. Einkäufer halten eine strategische Prozessplanung für bedeutend, aber erst in den Jahren 2027 bis 2030 für realistisch.*

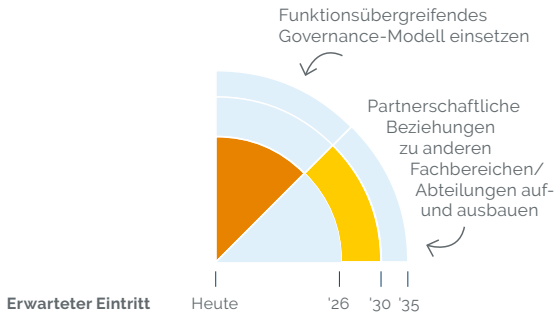
Erwartungen und Beurteilungen – hier finden sich alle zehn Trends, die im Klinikeinkauf in Zukunft erwartet und von den Teilnehmenden bewertet wurden. Hinzu kommen die beiden Zukunftsradare, die Besonderheiten mit Blick auf Warenströme und Logistik darstellen.

Beschaffungsalternativen überdenken



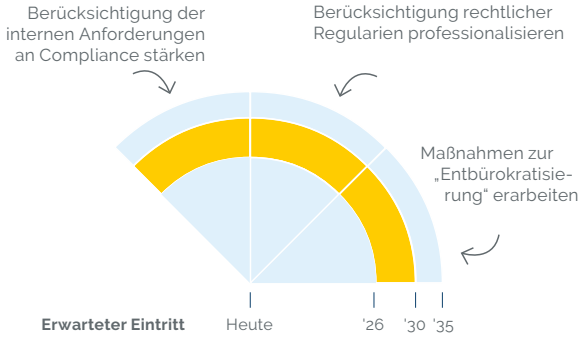
→ *Die Beschaffung braucht geeignete Voraussetzungen für die Digitalisierung. Natürlich am besten heute – allerdings ist die Umsetzung erst zum Ende des Jahrzehnts realistisch.*

Beratung interner Fachbereiche/-abteilungen auf- und ausbauen



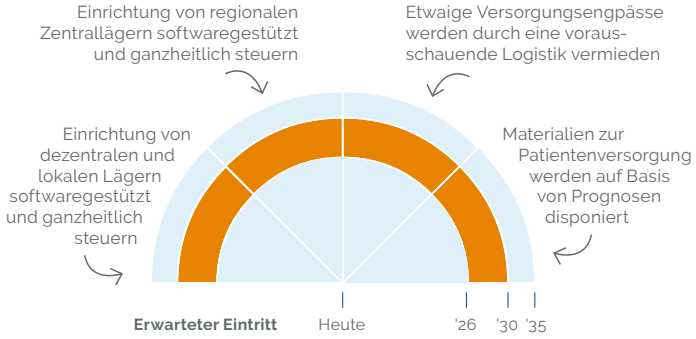
→ *Funktionsübergreifende Steuerungs- & Regelungssysteme sind für die Strukturen des Einkaufs essentiell. Dagegen wird den Schnittstellen eine geringere Bedeutung zugestanden.*

Aktuelle Regularien und Gesetze berücksichtigen



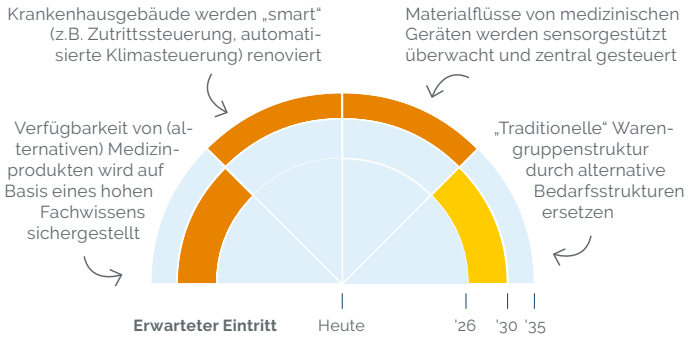
→ *Generell wird die Priorität von Regularien und Gesetzen erkannt. Es liegt jedoch kein Fokus darauf. Die Unsicherheit zukünftiger Politik räumt dem Thema aber eine mittlere Bedeutung im Zeitraum von 2027 bis 2030 ein.*

Besonderheiten – Blick in die Logistik



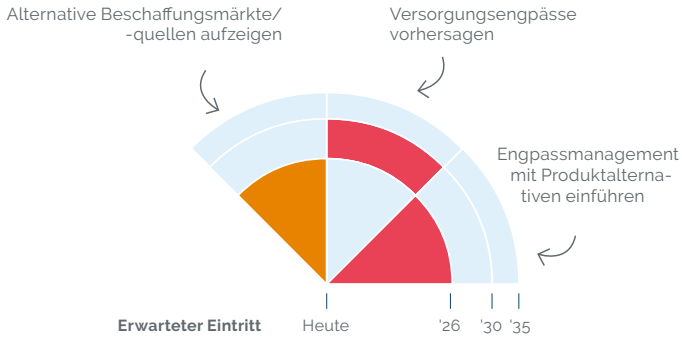
→ *Auch in den Logistikprozessen sind softwaregestützte Steuerung und Prognosemöglichkeiten hoch relevante Strategien. Einkäufer*innen sehen deren zeitnahen Einsatz als kritisch.*

Besonderheiten – Blick in die Logistik



→ *Smarte Technologien werden relevant – aber wann kommen sie im Einkauf des Krankenhauses an? Relevante Prozesse zur Warenverfügbarkeit sind dagegen in greifbarer Zukunft einsetzbar.*

Veränderungen in den Beschaffungsmärkten vorausschauend identifizieren



→ *Die letzten Jahre haben gezeigt: Ein zeitnah funktionierendes Engpassmanagement ist essentiell. Möglichkeiten zur Vorhersage sind dabei wesentlicher Baustein, die Umsetzung allerdings noch weit entfernt.*

Bedeutung der Strategien Sehr hoch Hoch Mittel Gering Sehr gering

Leitung der regionalen Netzwerke und Projektkernteam

Mirco Grollmann
Leitung Regionale Netzwerke,
Key Account Strategy & Business
Development Manager
Mirco.Grollmann@Sana.de

Hans-Jörg Jakob
Leitung Servicecenter Einkauf
Klinikum Stuttgart
h.jakob@klinikum-stuttgart.de

Adelheid Jakobs-Schäfer
Generalbevollmächtigte
Sana Einkauf & Logistik GmbH
Adelheid.Jakobs-Schäfer@sana.de

Hildegard Kriner
Projektmanagerin Strategie- &
Veränderungsmanagement
Sana Einkauf & Logistik GmbH
Hildegard.Kriner@sana.de

Björn Polan
Geschäftsführer
EK-UNICO
bjoern.polan@ek-unico.de

Tobias Salein
Leitung Kommunikation & Marketing
Sana Einkauf & Logistik GmbH
Tobias.Salein@sana.de

Markus Schoeps
Geschäftsführer
medicalORDERservices GmbH
Markus.Schoeps@medicalorder.de

Marc Schumacher
Leitung Wirtschaft und Versorgung
Rems-Murr-Kliniken
marc.schumacher@rems-murr-kliniken.de

EK-UNICO GmbH
Hafenplatz 4
48155 Münster
www.ek-unico.de

Sana Einkauf & Logistik GmbH
Oskar-Messter-Straße 24
85737 Ismaning
www.sana-einkauf-logistik.de

Universität der Bundeswehr München
Fakultät für Wirtschafts- und
Organisationswissenschaften
Arbeitsgebiet Beschaffung
Werner-Heisenberg-Weg 39
85579 Neubiberg
www.unibw.de

2023-07-D