

eProcurement -

Neupositionierung des Beschaffungswesens im Krankenhaus

26. Oktober 2000

Vortrag im Rahmen des Seminars Wirtschaftsinformatik II
An der Universität Würzburg

Dr. Hans-Jörg Diehl
PricewaterhouseCoopers Unternehmensberatung GmbH
Bereich Healthcare, Düsseldorf

Was ist eProcurement?

- „eProcurement automatisiert den Beschaffungsprozess, von der Anforderung bis zur Bezahlung, und zwar intern und extern.“
- eProcurement ist sinnvoll bei allen Gütern, ...
 - hohe Bestellhäufigkeit
 - typische Verbrauchsgüter
 - geringer Einzelpreis
 - überproportional hohe Transaktionskosten (Prozesskosten zu Materialkosten)
 - gleichbleibende Produktqualität (Standardisierung)
- häufig verkürzt auf „*Beschaffung von C-Teilen über Internet*“

Gliederung

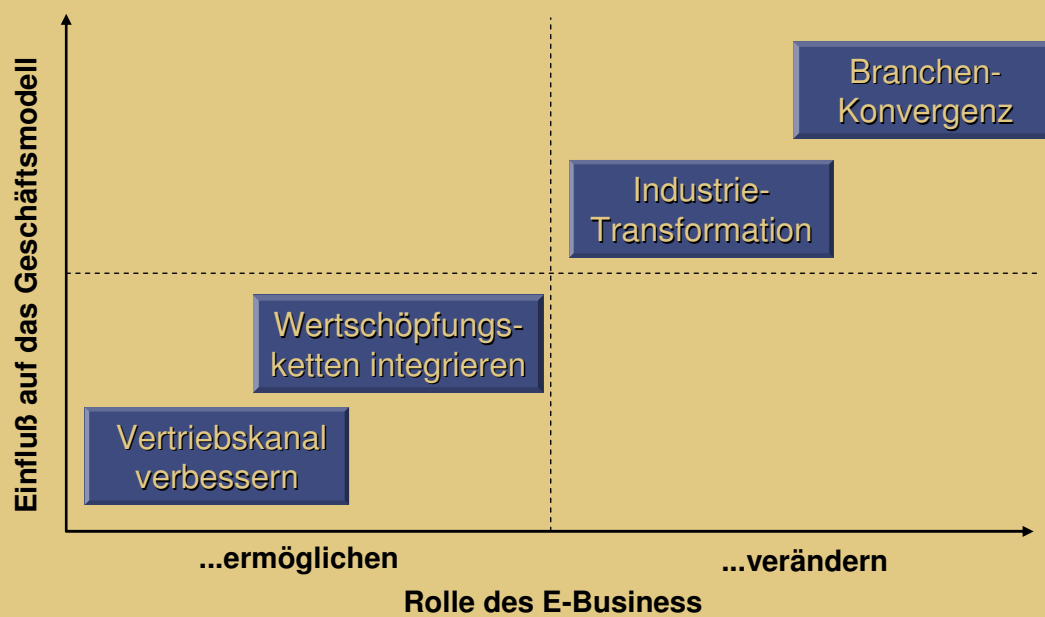
- Unternehmensportrait: PwC
- HealthCast 2010: Gesundheitswesen im Umbruch
- Ist-Situation: Materialwirtschaft im Krankenhaus
- Verbesserungspotentiale durch eProcurement
- Notwendige Schritte zur Einführung von eProcurement im Krankenhaus
- Ausblick: Ausbau von Gesundheitsportalen zu integrativen Marktplätzen
- Fragen und Diskussion

Unternehmensportrait: PwC

Healthcast 2010: Gesundheitswesen im Umbruch

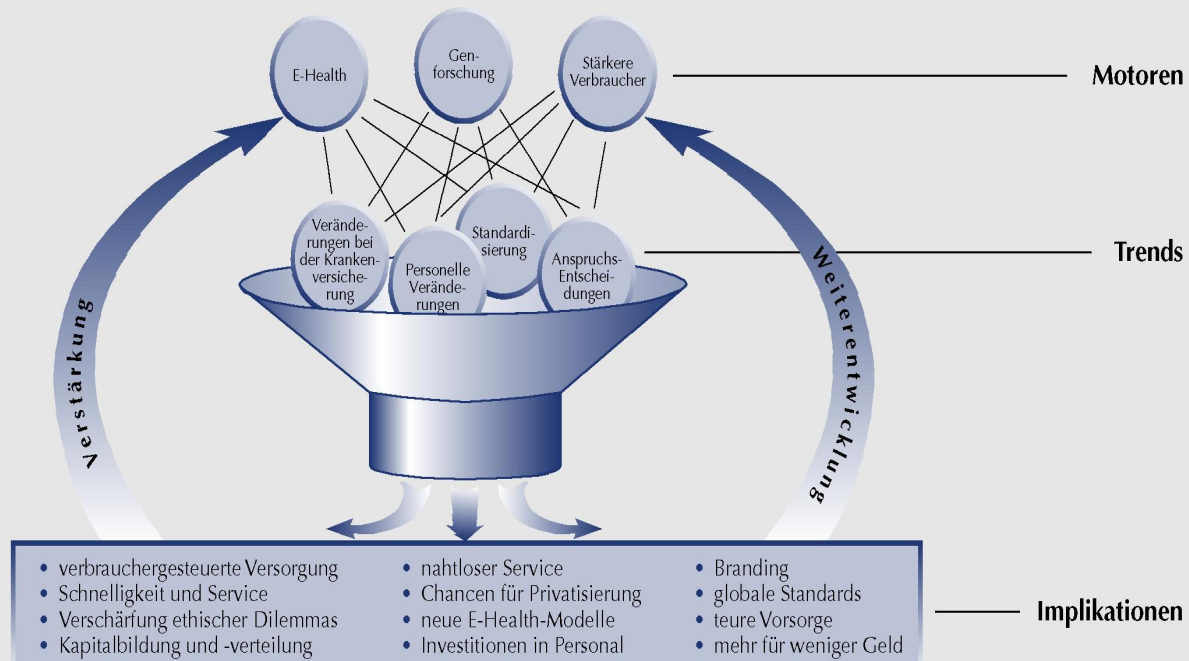
5

4-Stufen-Modell



6

Zentrale Motoren des Gesundheitswesens



7

Wesentliche Erfolgsfaktoren für Zukunft

■ Die wichtigsten Internetbeziehungen im Gesundheitswesen werden zukünftig sein:

- Krankenhaus - Lieferant
- Krankenhaus - Krankenhaus
- Krankenhaus - niedergelassene Ärzte
- Krankenhaus - Patient

■ Über 80% der deutschen Krankenhäuser sind der Meinung, dass eProcurement einen hohen Nutzen für sie haben wird.

8



Ist-Situation: Materialwirtschaft im Krankenhaus

9



Schwachstellen der Beschaffung (I)

- **Aufteilung in drei Bereiche:**
 - ärztlicher, pflegerischer und administrativer Bereich
- **Bestellungen sind unverhältnismäßig aufwendig und „papierintensiv“**
- **die Durchlaufzeiten der Beschaffungsprozesse sind relativ lang**
- **übersichtliche, umfassende und aktuelle Produktkataloge fehlen**
- **die Beschaffungskosten sind sehr hoch:**
 - Verhältnis Prozesskosten zu Bestellkosten
 - mangelndes Ausnutzen von Bündelungseffekten
- **Lieferantenanbindungen sind meist gering**
- **Rahmenvereinbarungen werden selten ausreichend genutzt**
- **die Beschaffung von Informationen für das Einkaufscontrolling ist aufwendig und sehr anfällig für Fehler.**
- **strategische Beschaffung ist bisher nur in wenigen Häusern umgesetzt.**

10

Schwachstellen der Beschaffung (II)

- Unterschiedliche Beschaffungsprozesse in den einzelnen Krankenhausbereichen
- Fehlende Kenntnisse über einheitliche Artikelbezeichnung auf Ebene der Bedarfsträger
- Hoher Kommunikationsaufwand zur Reduktion von falschen Bestellungen
- Mangelnde Einhaltung definierter Vorschriften und vorgegebener Prozesse
- Zeitverzug bei Wareneingangsbuchung. Dadurch keine Lieferantenbeurteilung möglich
- Oftmals: Hoher Lagerbestand und aufwendige Lagerhaltung

Verbesserungspotentiale durch eProcurement

Ziele von eProcurement

- Lieferanten- und Artikelbereinigung
- Ausnutzen bestehender Rahmenverträge
- Abschluss neuer Rahmenverträge

⇒ Kostenreduktion durch Bündelung und Lieferantenkonzentration

- Klare Aufgabenzuordnung innerhalb der Beschaffung
- Einfaches Management von Genehmigungsprozessen
- Einführung standardisierter und transparenter Prozesse
- Vereinfachung und Verfahrensverbesserung beim Wareneingang
- Vereinfachung der Zahlungs- und Mahnungsläufe sowie der Verfahren bei Nach- und Rückläufen

⇒ Kostenreduktion durch vereinfachte und schlanke Prozesse

13

Ziele von eProcurement

- „Banfen“ werden nur noch im Sonderfall angewandt
- keine gesperrten Rechnungen wegen Preisabweichungen
- Technologische Unterstützung des gesamten Beschaffungsprozesses
- Zentrale Bereitstellung eines elektronischen Katalogs
- Auswertung für meldepflichtige Substanzen möglich, da die Daten vom Lieferanten entsprechend gepflegt sind
- Vorarbeit für EDI- und XML-Übermittlung (Bestellungen/ Lieferschein/ Rechnungen)
- KISS: Benutzerorientierte Bildschirme (z.B. Bilder etc.)
- Reduktion der Papieraufwände
- Vermeidung von Fehleingaben
- Strategische Ausrichtung auf zentraler Ebene: Vom Einkauf zur Beschaffung!

⇒ Kostenreduktion durch E-Procurement

14

Stärken Web-basierter Beschaffungskataloge

- Einfacher Aufbau
- Intuitive und akzeptierte Präsentationsform
- Hoher Grad an Aktualität durch zentrale Pflege
- Hoher Grad an Automatisierung
- Zeitgleicher Zugriff mehrerer Nutzer auf Katalog
- Hoher Grad der Interaktion und Individualisierung
- Bestimmung der Zahl der Lieferanten, Materialien und „off-contract“ Beziehungen

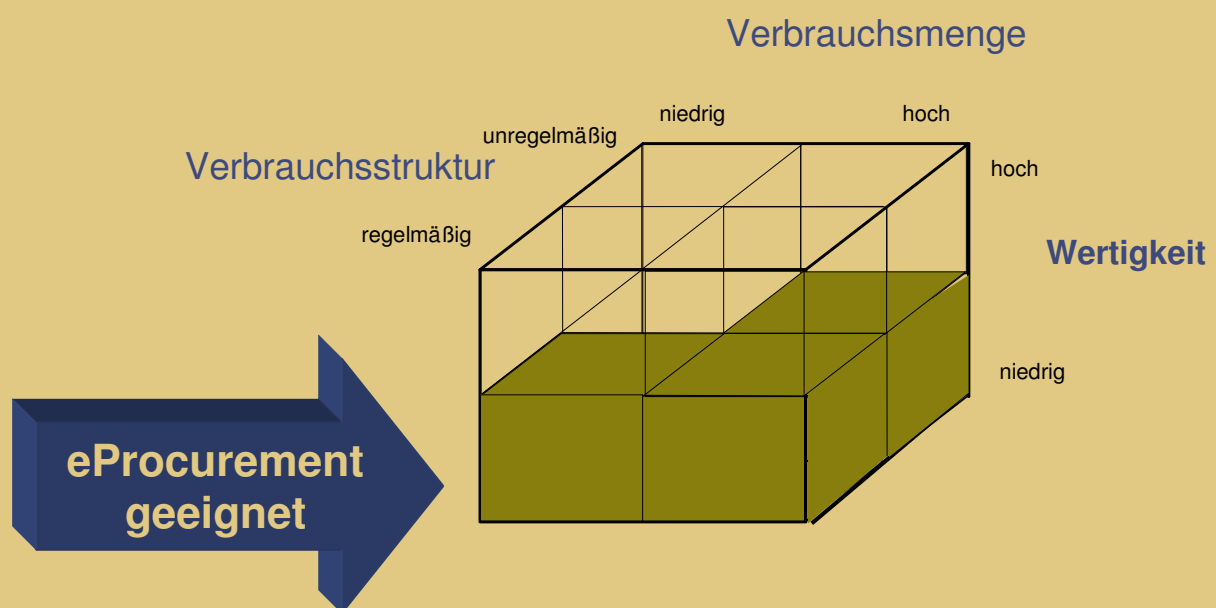
Notwendige Schritte zur Einführung von eProcurement im Krankenhaus

8 Schritte zu einem vollständigen eProcurement

- Vollständige Beschaffungsanalyse (Full-Value-Procurement)
- Category Management
- Re-Organisation der Beschaffungsprozesse und -kompetenzen (zentrale vs. Dezentrale Beschaffung)
- Auswahl und Implementierung eines internen eProcurement Systems
- Change Management
- Öffnung ins Internet und Einbindung der Lieferanten
- Aufbau eines elektronischen Marktplatzes
- Umsetzung des Supply Chain Managements (inkl. vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen)

17

1. Schritt: Beschaffungsanalyse (I)



18

1. Schritt: Beschaffungsanalyse (II) - Beispiel

Versorgungs-
sicherheit ↑

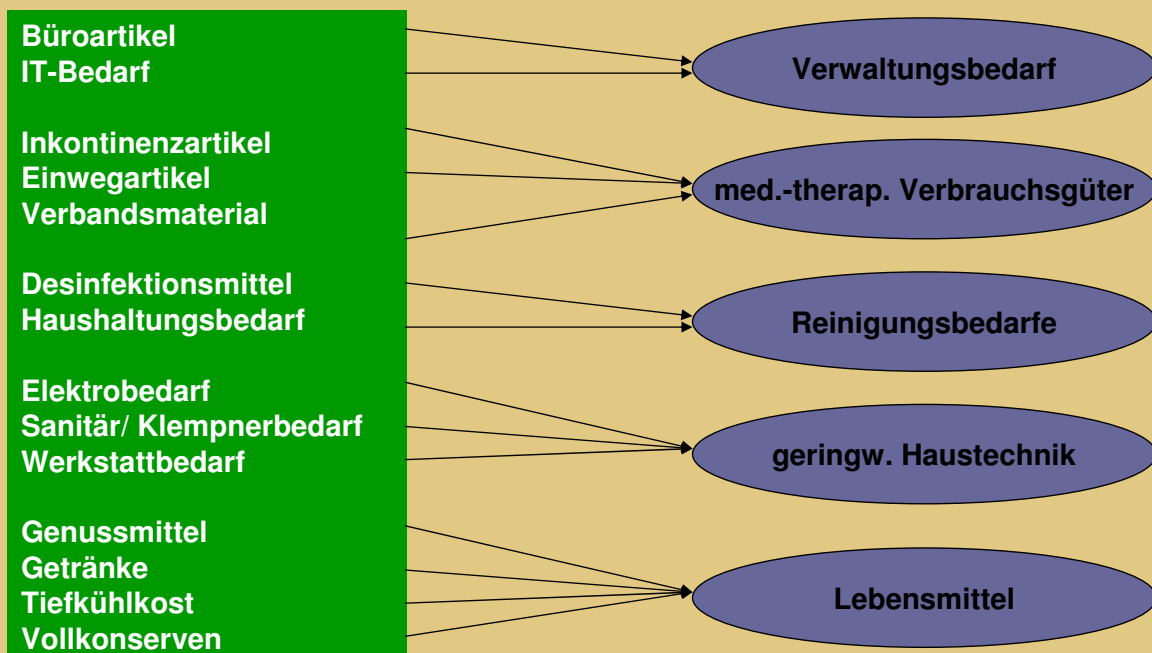


■ Die identifizierten Güter sind besonders eProcurement geeignet, weil ...

- hohe Bestellhäufigkeit
 - typische Verbrauchsgüter
 - geringer Einzelpreis
 - überproportionale hohe Transaktionskosten (Prozesskosten zu Materialkosten)
 - gleichbleibende Produktqualität (Standardisierung)
- eP-Index

2. Schritt: Category Management (I)

Aufbau eines Category Managements, um die Stärken einer dezentralen Beschaffung zu unterstützen



2. Schritt: Category Management (II)

Auswirkungen des Category Managements und der Artikel- und Warengruppenbereinigung am Beispiel einer Pflegeanstalt:

■ vor März 2000:

- über 8.000 aktive Materialien
- 161 Warengruppen
- 981 Lieferanten
- 95 Rahmenverträge (Anteil: 5% des Beschaffungswertes)

■ ab 1.3.2000:

- ca. 3.800 aktive Materialien
- 17 Kategorien
- 203 Lieferanten
- 50 Rahmenverträge (Anteil: 39%)

3. Schritt: Beschaffungsprozesse und -kompetenzen (I)

■ Zentral:

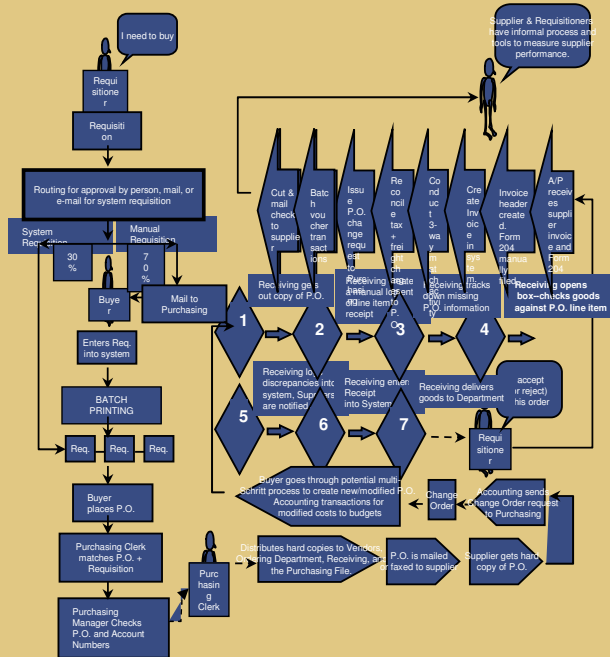
- Stammdatenpflege
- Rechnungswesen/ Zahllauf
- Suche und Auswahl von Neulieferanten
- Ausschreibungen
- Abschluss von Rahmenverträgen
- Lieferantenbewertung
- Definition von Beschaffungszielen
- Beschaffungscontrolling

■ Dezentral:

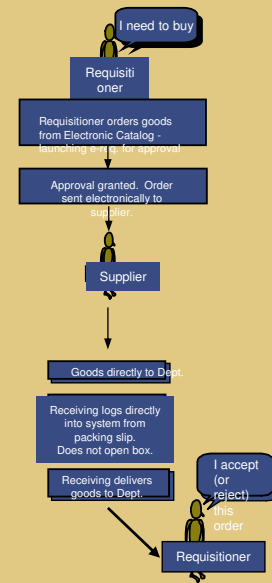
- Bestellungen
- Wareneingang/ Rechnungserf.
- Operative Einkaufstätigkeiten
- Beschaffungsbedarfsplanung
- Beschaffungsablauf
- Lieferantenbewertung (CM)
- Suche und Auswahl von Neulieferanten (CM)

3. Schritt: Beschaffungsprozesse und -kompetenzen (II)

...gestern...



...morgen...



23

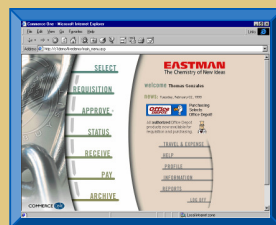
3. Schritt: Beschaffungsprozesse und -kompetenzen (III)

eProcurement automatisiert den Beschaffungsprozess, von der Anforderung bis zur Bezahlung. Dies führt zu schlankeren Prozessen, kürzeren Lieferzeiten und damit zu niedrigeren Kosten.

Organisation



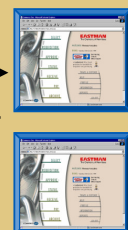
- Artikelauswahl
- Preis abfragen
- Verfügbarkeit prüfen
- Anforderung abschicken



Katalog

- Feste Vertragsbeziehungen
- Käuferspezifische Inhalte

Lieferant



- Inhalte managen
- Richtigkeit sicherstellen

Einkauf

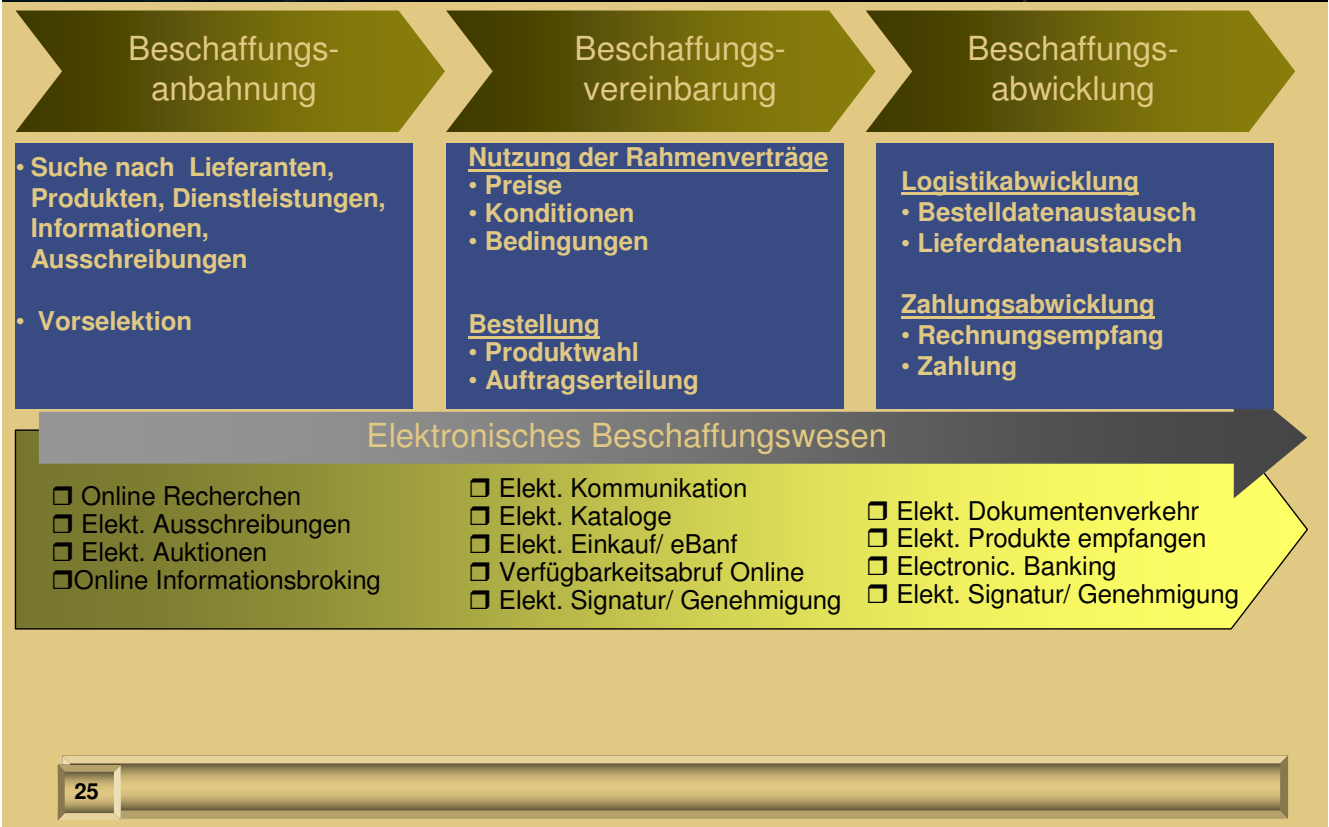
- Anforderungen genehmigen
- Bestellung aufgeben
- Analyse der Beschaffungsdaten

Vertrieb

- Bestellannahme
- Vertrieb

24

4. Schritt: Implementierung

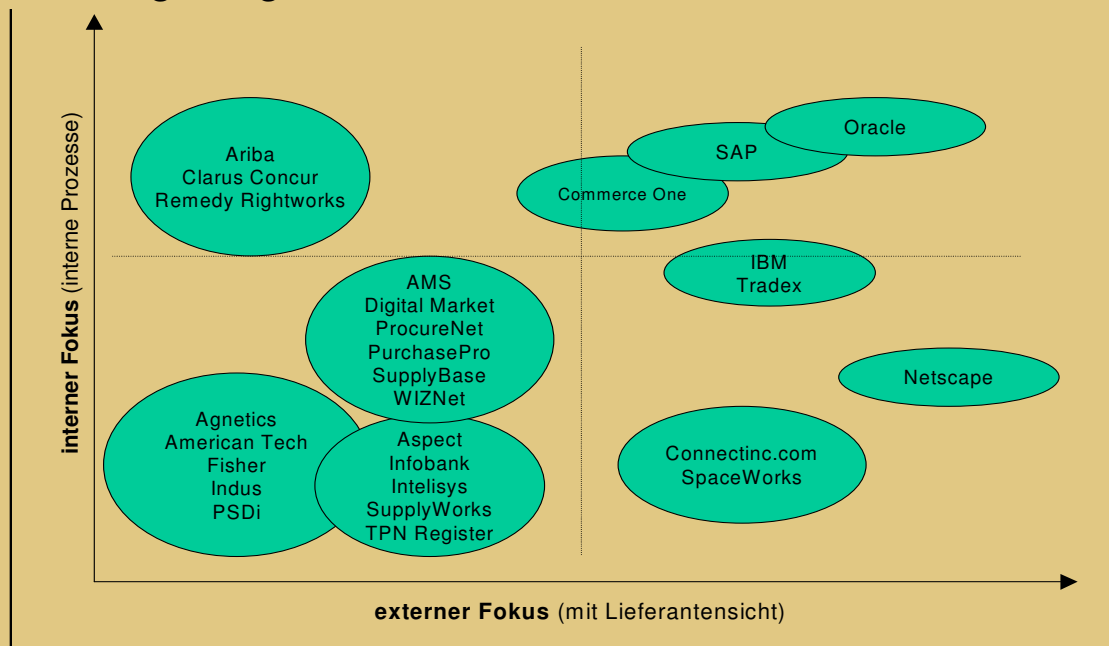


Handlungsempfehlungen

- Identifizierte Artikel können über einen elektronischen Katalog bestellt werden
- Pflege des Katalogs durch Lieferanten, Katalogpartner (Dritter) bzw. Zentrale Beschaffungsabteilung des Kunden
- Für jede Warengruppe gibt es nur wenige, ausgewählte Anbieter (Rahmenverträge!)
- stufenweiser Aufbau/ Einführung des Katalogs (E-Procurement)
- dezentrale Aufteilung der Strukturen:
 - Bedarfsentstehung und -anforderung: überall.
 - operative Bestellauslösung im System: bei zentralen Stelle in Kostenstelle/ Abteilung (dezentrale Beschaffung)
 - strategische Beschaffungsaufgabe und -controlling: Zentrale Materialwirtschaft/ Beschaffung/ Einkauf

4. Schritt: Auswahl des geeigneten eProcurement-Tools

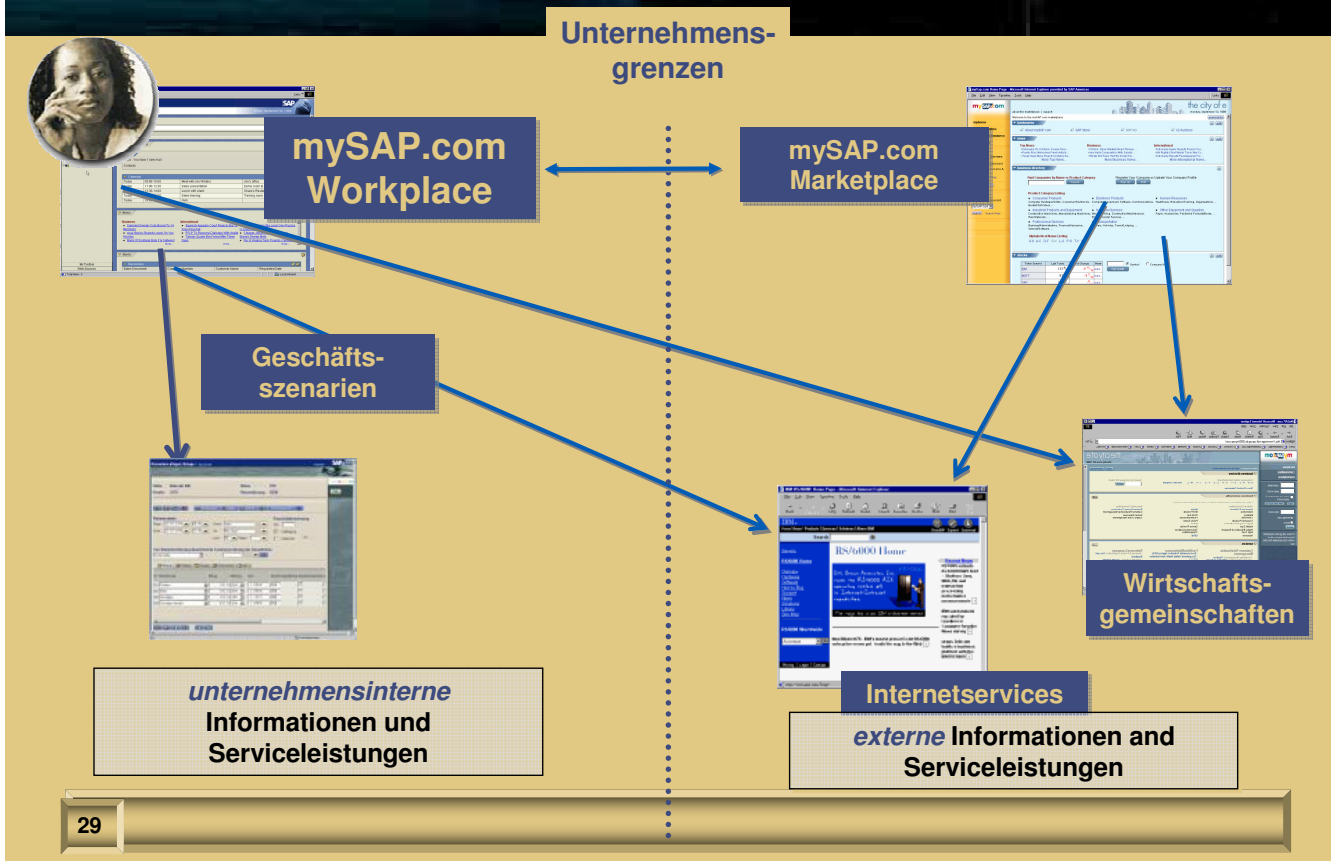
Marktstellung ausgewählter Anbieter



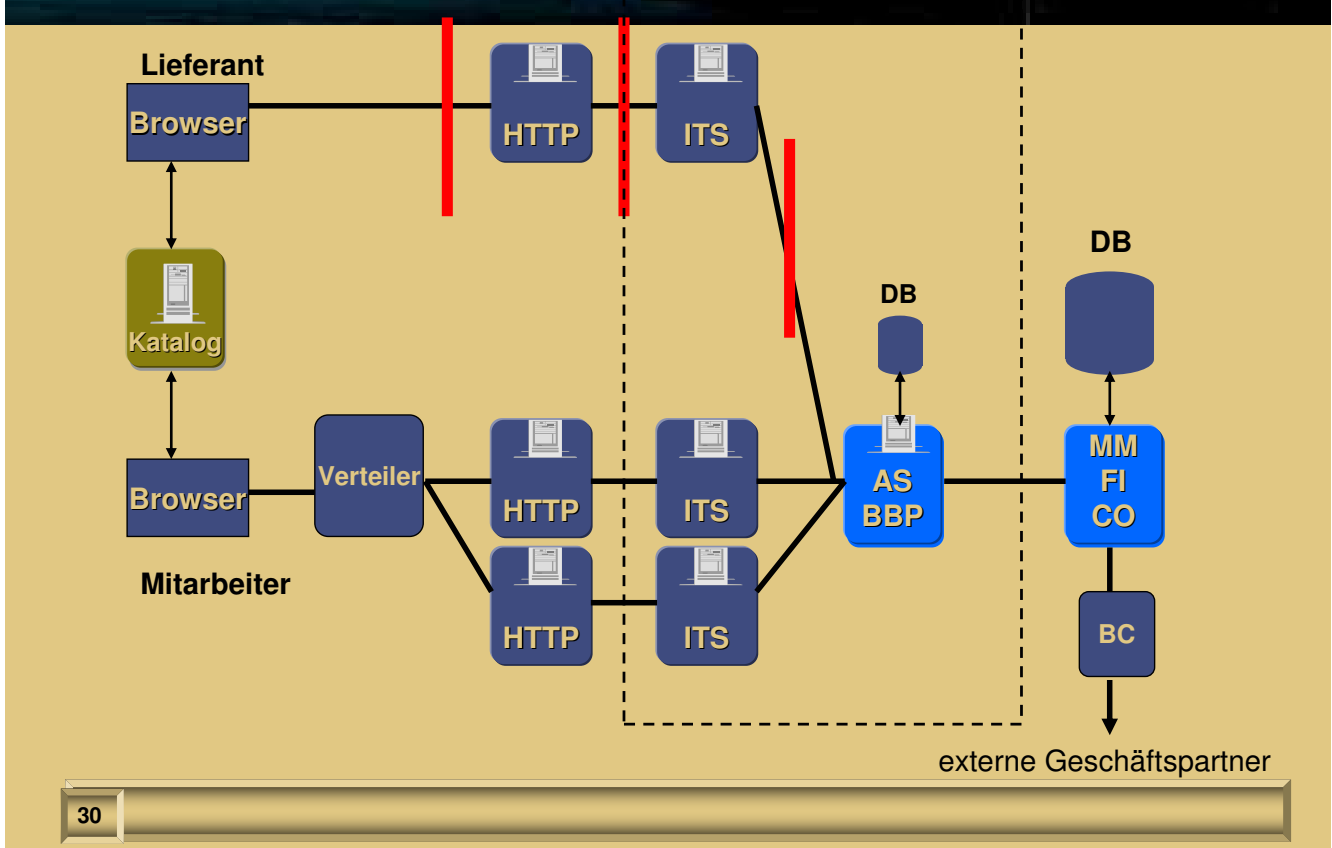
Beispiel: SAP Business-to-Business Procurement

Beispiel:
SAP Business-to-Business Procurement (SAP BBP)

mySAP.com Workplace Unternehmensportal



ITS- und MM-Anbindung



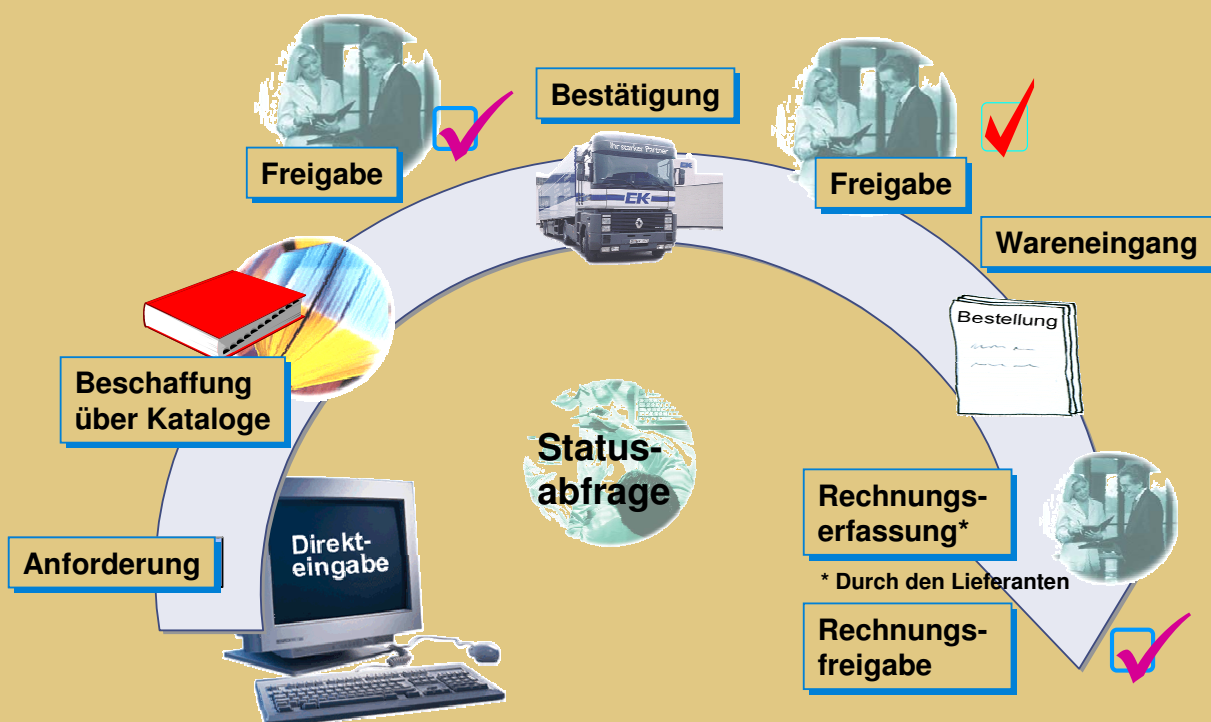
BBP-Szenario bei einem Krankenhaus

■ Umsetzung eines „erweiterten klassischen Szenarios“:

- R/3 MM im Einsatz als „Backend-System“. Alle Daten und Belege werden in MM gehalten.
- Szenario wird erweitert durch die Möglichkeit der direkten Bestellung von vollständig gepflegten Materialien (in MM oder Online-Artikelkatalog). Die Belegablage findet jedoch weiterhin vollständig in MM statt.
- Nutzen: BBP ist nicht nur „Vorsystem“ für indirekte Standardbedarfe, sondern ist ein vollwertiges Bestellsystem zur Unterstützung der dezentralen Beschaffung. Gleichzeitig sind die gesamten Controlling- und Informationsfunktionen von MM im Verbund mit FI, CO und FM vollständig vorhanden.

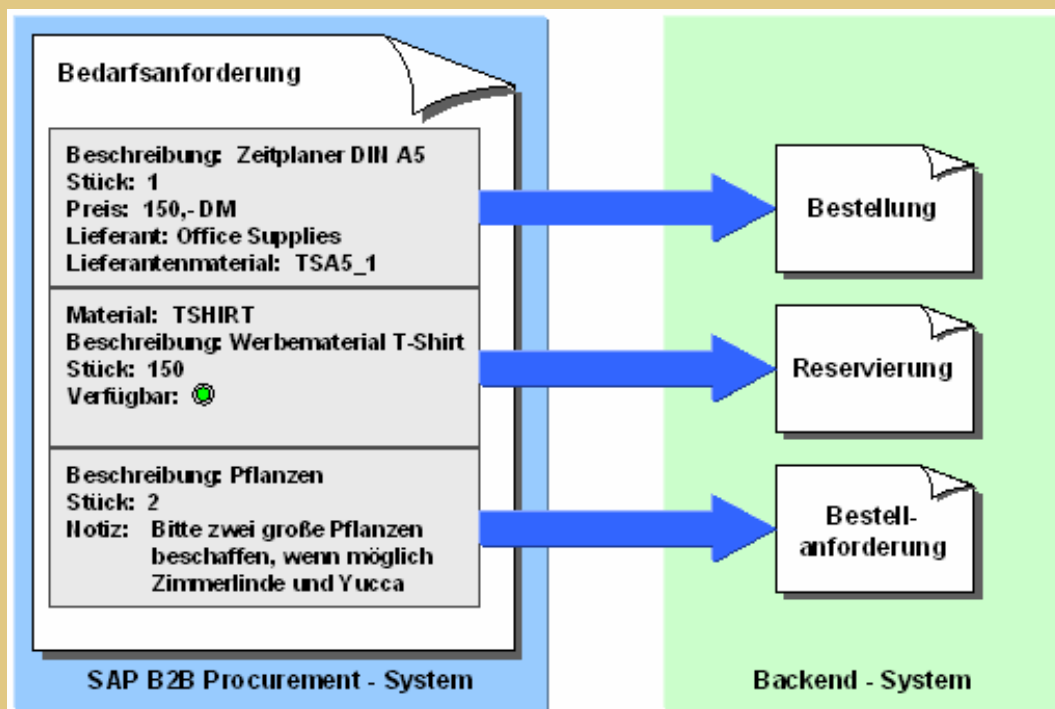
31

Ablauf einer Bestellung in BBP



32

Belegart in Abhängigkeit der Datenqualität

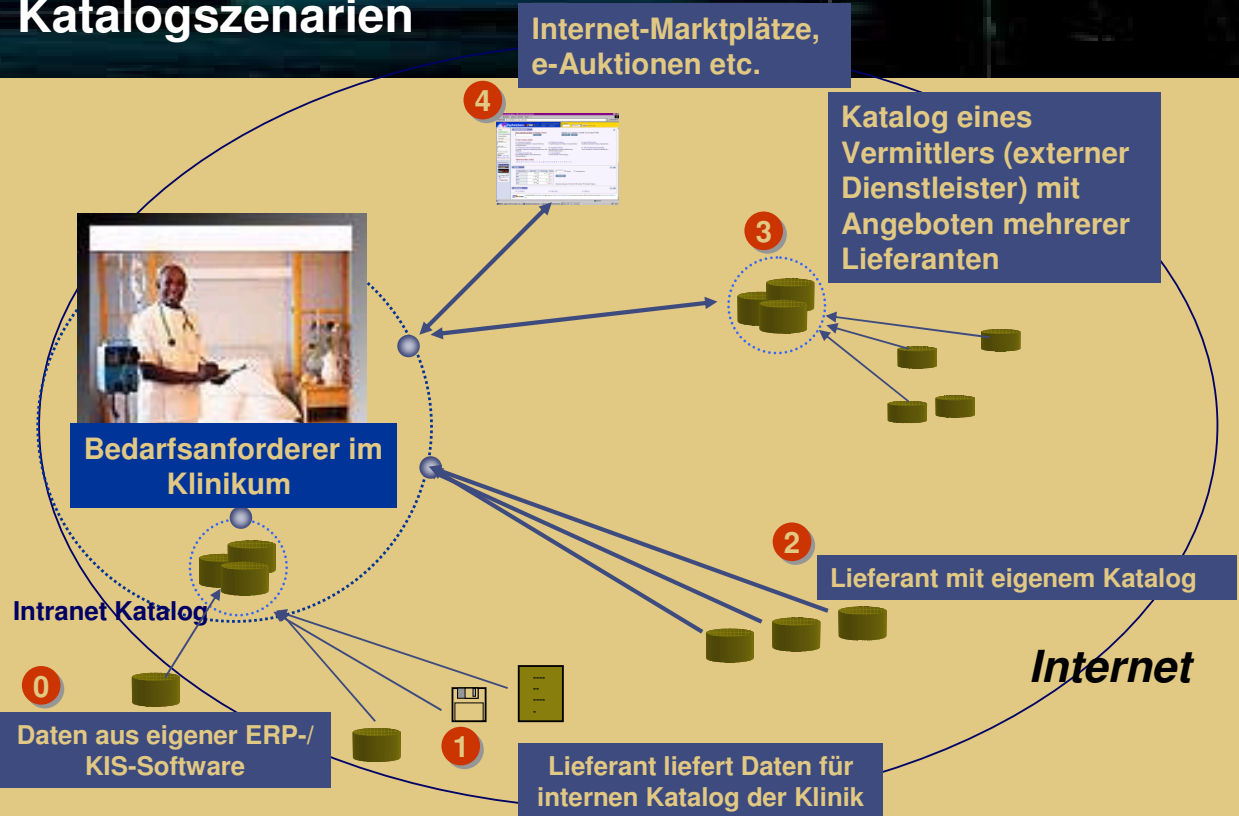


Lieferantenanalyse

■ Wichtige Fragestellungen bei der Lieferantenanalyse:

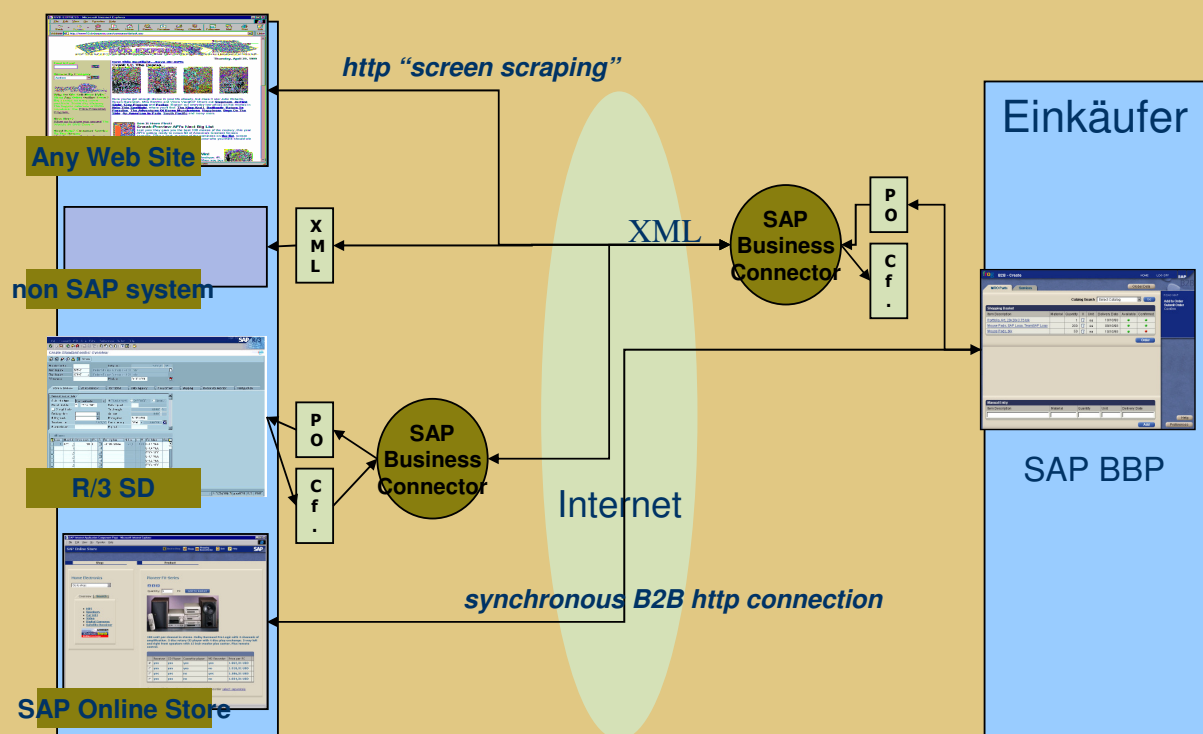
- Bestellübermittlungswege zu relevanten Lieferanten (Fax, EDI, Brief, E-Mail, Telefon)
- Besitzen Lieferanten bereits Kataloge in digitaler Form?
- Bestehen Rahmenverträge und können neue abgeschlossen werden?
- Kann Lieferant den Anforderungen an eProcurement nachkommen?
- Was müsste von Seiten der Lieferanten und der Kunden unternommen werden, um Lieferant eProcurement fähig zu machen
- Gibt es Bedingungen, wie Ausschreibungen, Zwang lokale Anbieter zu wählen, Unterstützung der Kleinunternehmer etc., die berücksichtigt werden müssen? (Einkaufsrichtlinien)

Katalogszenarien



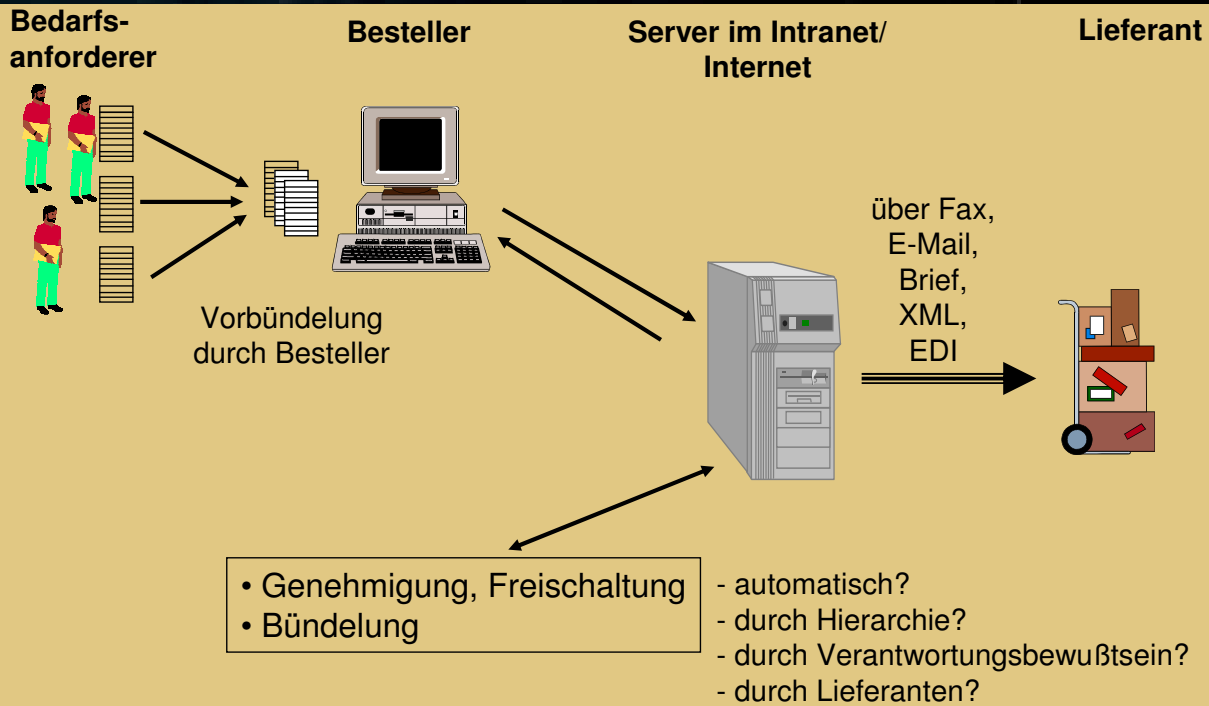
35

Szenarios



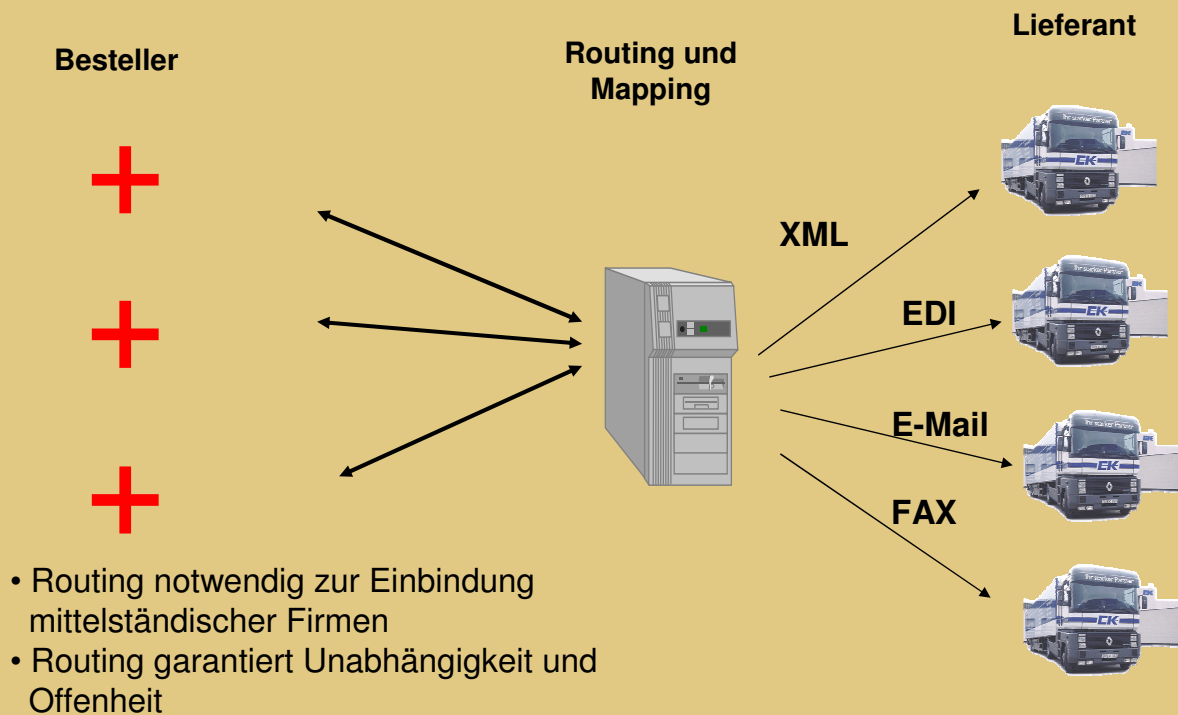
36

Technische Umsetzung



37

Datenkonvertierung zur Lieferanteneinbindung



38

Nutzen von eProcurement

Auswirkungen von eProcurement am Beispiel der vorne genannten Pflegeanstalt:

■ vor März 2000:

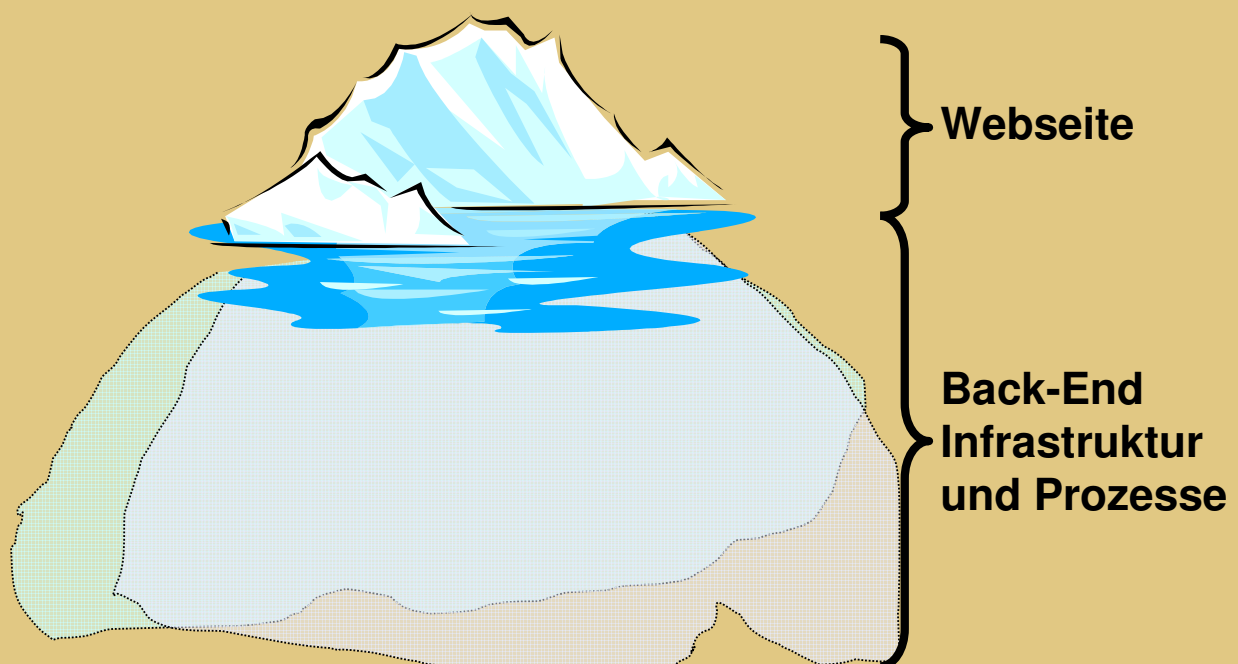
- 30.948 Bestellungen p.a.
- Kosten p. Bestell- und Liefervorgang ca. 55 DM

■ ab 1.3.2000:

- ca. 40.000 Bestellungen p.a.
- Kosten p. Bestell- und Liefervorgang ca. 21 DM

=> Reduktion der internen Beschaffungsprozesskosten:	50,6%
=> Kostenreduktion durch Ausnutzung Rahmenverträge:	2,7%
=> Steigerung der Logistikkosten	8,1%
=> insgesamte Einsparungen bei 22,1 Mio. DM Bestellvolumen:	850 TDM

Der Eisbergeffekt





Ausblick: Ausbau von Gesundheitsportalen zu integrativen Marktplätzen

41



Beispiele für Internetportale im Gesundheitswesen

■ Dienstleister Portale:

- Glomedix
- GHCX
- mySAP.com

■ Lieferanten Portale:

- Baxter
- Hoechst
- Bayer

■ Krankenhaus Portale:

- versch. Arbeitskreise

■ Gesundheitsportale:

- Med-on-net
- Netdokter.de

■ unterschiedliche Sichtweisen

■ Fokus:

- „Gesundheit“
- „Krankenhaus“
- „Lieferant“
- „Logistikkette“

■ fast allen Portalen fehlt bisher die Abbildung interner Beschaffungsprozesse im Krankenhaus

■ sehr Produkt- bzw. Content- lastig

42



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

=> Fragen und Diskussion <=