

# DIE ZUKUNFT DES EINKAUFS IN KLINIK UND PFLEGE

TEXT: STEFAN KROJER

Einrichtungen im Gesundheitswesen und ihre Einkaufsabteilungen befinden sich mitten im digitalen Wandel. Infrastruktur, Hardware, Software, Prozesse und nicht zuletzt die Menschen müssen sich digital verändern. Viele Experten behaupten, dass 80 Prozent der Krankenhäuser, Rehakliniken und Pflegeeinrichtungen die digitale Transformation nicht schaffen werden. Der zweite Megatrend neben der Digitalisierung ist Nachhaltigkeit.

Dieser Beitrag soll Ansatzpunkte zur Lösung dieser Herausforderungen aus Sicht der Beschaffung geben.

## SIND SIE BEREIT FÜR DIE DIGITALE ZUKUNFT?

Stellen Sie sich folgendes Szenario vor: Computer sind schlau wie Menschen und machen sogar Witze. Fabriken, Verkehr und Landwirtschaft sind nahezu komplett automatisiert. Im Krankenhaus werden Standard-Diagnosen und Standard-Eingriffe von künstlicher Intelligenz und Robotern erledigt. Die operative Beschaffung ist vollständig automatisiert. Im strategischen Einkauf und der Logistik arbeiten Menschen und künstliche Intelligenz Hand in Hand, um eine perfekte Supply Chain zu kreieren. Dies ist ein realistisches Szenario für das Jahr 2045. Sie finden, das Jahr 2045 ist noch sehr weit weg? Sie haben Recht. Aber die Entwicklung ist bereits heute im vollen Gange. Die digitale Revolution verändert die Medizin und die Arbeitswelt und damit auch den Klinikeinkauf massiv. Etwa die Hälfte aller heutigen Arbeitsplätze in der westlichen Welt könnten bereits im Jahr 2030 nicht mehr existieren. Alle Experten sind sich einig: Es wird zukünftig weniger bis gar keine operative Klinikeinkäufer

mehr geben. Alle IT-Systeme einer Klinik sind miteinander vernetzt und produzieren neues Wissen. Der Patient und Bewohner wird mit punktgenauer Produkt- und Prozessqualität sicher versorgt. Pflegekräfte sind nur noch für die pflegerische Betreuung zuständig. Der Fachkräftemangel wird dadurch abgeschwächt und Pflegekräfte sind wieder motivierter. Monetäre Mittel werden zielgerichtet zur Steigerung von Patientennutzen, Wirtschaftlichkeit und Innovation eingesetzt.

Der Einkäufer und die Einkaufsabteilung wird sich zum »König der Daten«, »Freelancer Economy« oder »Kreativagentur« wandeln müssen oder für immer »Rest in Peace«. Die Einkäufer von morgen werden gemeinsam mit der Klinik-IT Beschaffungsroboter beobachten und steuern. Der Einkauf muss sich also heute auf den Weg der Transformation machen und seine Rolle aktiv kreieren, bevor er von der Entwicklung überrollt wird.

## TRANSFORMATION DES BERUFSBILDES »BESCHAFFUNGSMANAGER«

Die Unternehmensfunktion Einkauf und Beschaffung steckt mitten in einer Transformationsphase. Einrichtungen des Gesundheitswesens wandeln sich vom analogen Anbieter zur digitalen Drehscheibe für Medizin und Gesundheit. Der Einkäufer hat ideale Startvoraussetzungen als Schnittstellenmanager und Digitalisierungsbeschleuniger. Um diese neue »Scharnierfunktion« auszufüllen, muss der Beschaffungsverantwortliche folgende Fragen für die eigene Einrichtung beantworten:

- > Welche Digitalisierungsstrategie hat meine Einrichtung?
- > Wie kann ich mit der Beschaffungsfunktion zur Erreichung der Digitalisierungsstrategie beitragen?

- > Welchen Mehrwert bieten innovative, digitale Beschaffungslösungen für meinen Prozess und meine Ausgaben?
- > Welche Daten sind wichtig (Produktstammdaten, Bewegungsdaten, Geschäftspartnerdaten, Patientendaten...)?
- > Welche Soft- und Hardware benötige ich, um Daten zu akquirieren, zusammenzubringen und gewinnbringend auszuwerten?
- > Welche neuen Lieferanten, Dienstleister und Produkte werden für meine Einrichtung wichtig werden?
- > Wie kann ich meine eigenen Mitarbeiter auf den digitalen Wandel vorbereiten?

## GEMEINSAM KÖNNEN WIR MEHR ERREICHEN

Alleine können diese gewaltigen Herausforderungen nur schwer bewältigt werden. Einkaufsgemeinschaften können hier als übergeordnete Institution helfen. Neben den Einkaufsgemeinschaften gibt es die Initiative »Zukunft Krankenhaus-Einkauf« (ZUKE). Sie ist eine Community von Einkaufspraktikern für digitalen und nachhaltigen Einkauf in Gesundheitseinrichtungen.

Die Community hat aktuell 50 Mitglieder aus Einrichtungen des Gesundheitswesens. Im Thinktank werden neue Ideen generiert und bewertet. Die Mitglieder der Community tauschen sich mit Hilfe des »Einkäufer Gruppen-Chats«, Newsletter, interner Mitgliederbereich täglich aus. So zum Beispiel auch im Rahmen der ZUKE Events, des ZUKEdigital Kongress, dem ZUKEchat (Chat-Gruppe für Klinikeinkäufer), dem Hospital Supplier Award, Startup Scout.

## SIND SIE BEREIT FÜR DIE GRÜNE UND NACHHALTIGE ZUKUNFT?

Neben dem Megatrend Digitalisierung wird die kommenden Jahre der Megatrend Nachhaltigkeit die Beschaffung stark verändern. Nachhaltige Beschaffung berücksichtigt die bestmöglichen Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft über den gesamten Lebenszyklus (ISO 20400:2017). Der Gesundheitssektor weist einen Anteil von 4,4 Prozent an den globalen Treibhausgasemissionen auf. Das entspricht 2 Gt CO<sub>2</sub>-Äquivalenten. Ein Krankenhausbett hat ungefähr den Energiebedarf eines Doppelhauses. Somit haben die im Gesundheitssektor entstehenden CO<sub>2</sub>-Emissionen erhebliche Auswirkungen auf den Klimawandel. Insbesondere Krankenhäuser verursachen mit ihrem kontinuierlichen 24/7-Betrieb, der höchste technische Anforderungen und einen hohen Ressourcenverbrauch erfordert, hohe Umweltbelastungen. Deutschland will im Jahr 2050 Klimaneutral sein. Das Bundes-Klimaschutzgesetz (KSG) setzt konkrete Ziele bis 2030 und ab 2022 auch von 2031 bis 2050.

Diese Ziele muss auch der Gesundheitssektor insbesondere Krankenhäuser erreichen. Der Einkauf trägt hierbei eine wesentliche Verantwortung. Denn: Der Einkauf kann bis zu 70 Prozent der im Krankenhaus entstehenden Emissionen beeinflussen. Dazu kommt die Verantwortung einer nachhaltigen Lieferkette unter Einhaltung von Menschenrechten und Umweltstandards. Das Sorgfaltpflichtengesetz (Lieferkettengesetz) wurde am 12.2.2021 beschlossen. Ab 2023 müssen auch Kliniken mit mehr als 3.000 Mitarbeiter – ab 2024 mit mehr als 1.000 Mitarbeiter – sich an die Rechtspflichten der Einhaltung von Menschenrechten und Umweltstandards halten. Kurzum: Es ist Zeit, etwas zu tun. Deshalb will die Initiative »Zukunft Krankenhaus-Einkauf« mit dem Format »ZUKE Green« einen Beitrag leisten. Durch unsere praktische Erfahrung im Krankenhaus- und Pflege-Einkauf wissen wir, dass Kliniken Ihre Ausgaben begrenzen müssen. Deshalb liegt unser besonderes Augenmerk darauf, über nachhaltige Lösungen zu informieren, die wirtschaftlich sind.

## ANSATZPUNKTE FÜR EINE NACHHALTIGE BESCHAFFUNG

Eine effizientere Anlieferungsroute der Produkte ist ein großer Hebel. Hier hilft eine bessere Bestellplanung. Kohlenstoffarme Substitutionen und Produktinnovationen die Dekarbonisierung der Lieferantenprozesse sind weitere Hebel. Über 1,4% der Emissionen in der Lieferkette sind auf Einweggeräte zurückzuführen, von denen einige wiederverwendet oder repariert werden könnten, wodurch die Einrichtungen sowohl Kohlenstoff als auch Geld sparen. Einweg-Plastikgegenstände können entfernt werden. Hier kann die Umwelt und der Geldbeutel geschont werden, da weniger Verpackungs-, Liefer- und Entsorgungskosten anfallen. Grundsätzlich sollten Einrichtungen im Gesundheitswesen ein Lieferantenmanagement einführen nach dem Prinzip »Vorbeugen – Identifizieren – Reagieren«:

- > **Vorbeugen:** Nachhaltigkeitsanforderungen werden in Verträgen und Lastenheften verankert, insbesondere im Code of Conduct für Geschäftspartner; Lieferanten werden qualifiziert und sensibilisiert.
- > **Identifizieren:** Die Nachhaltigkeitsrisiken in der Lieferkette werden systematisch ermittelt und priorisiert. Nachhaltigkeit wird in den wesentlichen Vergabeentscheidungen verankert und ein Rating der Nachhaltigkeitsperformance der potenziellen Lieferanten genutzt. Grundlage dafür sind Selbstauskünfte sowie risikobasierte Vor-Ort-Checks.
- > **Reagieren:** Um auf die ermittelten Risiken und Auswirkungen zu reagieren, stehen verschiedene Maßnahmen zur Verfügung. Dazu gehören ein standardisierter interner Prozess zur Aufarbeitung von Verstößen einzelner Lieferanten und Maßnahmenpläne aus Vor-Ort-Checks. Zentrales Ziel ist es, Verstöße zu beheben und zu verhindern sowie die Nachhaltigkeitsperformance der Lieferanten aktiv und wirksam zu verbessern.

## VISION FÜR EINEN NACHHALTIGEN EINKAUF

Wie kann eine Vision für einen nachhaltigen Einkauf aussehen? Die Vision von Zukunft Krankenhaus-Einkauf ist: Jede Gesundheitseinrichtung...

- > ist im Jahr 2040 klimaneutral (direkte Emissionen) und im Jahr 2050 komplett klimaneutral inklusive der Decarbonisierung der Lieferkette (Scope 3 Emissionen = net zero)
- > trägt ihre soziale Verantwortung innerhalb der eigenen Einrichtung und der Lieferkette
- > arbeitet trotz Einhaltung sozialer und ökologischer Standards wirtschaftlich. Kostensteigerungen sind minimiert, Fördermöglichkeiten genutzt und Risiken gemanagt.

Mit ZUKE Green wollen wir einen Beitrag leisten zur Erreichung dieses anspruchsvollen, aber absolut notwendigen Zielbildes für unser Gesundheitssystem. Das zentrale Ziel: Decarbonisierung des Gesundheitssektors bis 2050. Der Einkauf und die Beschaffung ist hierbei eine zentrale Schlüsselposition einer nachhaltigen Wirtschaft und Gesundheitseinrichtung. Er ist Multiplikator nach innen und nach außen. Aber alleine kann der Einkauf die Ziele nicht erreichen. Deshalb vernetzen sich die Nachhaltigkeitsbotschafter:innen intern und extern, um gemeinsam mehr zu erreichen. Funktionierende Erfolgsbeispiele zur Verbesserung des sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Fußabdrucks werden untereinander geteilt. Wir wollen Nachhaltigkeit im Supply Chain Management im Gesundheitswesen zum Standard machen. ♦



Foto: Stefan Krojer (privat)

**Stefan Krojer**  
Zukunft Krankenhaus-Einkauf | Erkelenz  
krojer@zuke.digital  
www.zukunft-krankenhaus-einkauf.de