

Zusammenarbeit mit einer Einkaufsgemeinschaft – nachhaltiger Weg oder Aufgabe der Eigenständigkeit ?

# Gemeinsam stärker oder allein flexibler?

Gesundheitspolitische Rahmenbedingungen und die Einführung der DRG-Fallpauschalen führen zu zusätzlichem Druck auf der Kostenseite von Schweizer Spitalern. Die wirtschaftliche Leistung eines Spitals wird unter anderem durch den direkten Vergleich zwischen Fall-Kosten und Fall-Erlösen messbar. Dadurch steht die Beschaffung von Waren, medizinischem Verbrauchsmaterial und Dienstleistungen, welche einen erheblichen Anteil der Kostenseite von Spitalern ausmachen, vielfach im Fokus von Kostensenkungsaktivitäten.

Die Etablierung professioneller Beschaffungsstrukturen ist auf unterschiedlichem Niveau und erhält nun eine neue wichtige Priorität innerhalb der Sekundärprozesse der Spitäler. Lieferanten- und Artikelbereinigung stellen im Kontext moderner Lieferantenstrategien eine erste grosse Herausforderung dar.

Es gilt, Transparenz über Warenflüsse, Konditionen, Entscheidungs- und Bestellprozesse zu schaffen, welche oft dezentral organisiert und historisch gewachsen sind. Ein Portfolio von oft mehreren hundert Lieferanten mit etwa 10'000

unterschiedlichen Artikeln sind zu konsolidieren und zu verhandeln.

### Gemeinsam die Herausforderungen meistern

Um den genannten Anforderungen gerecht zu werden, treten zahlreiche Spitäler einer Einkaufsgemeinschaft bei. Gemeint sind damit dedizierte externe Organisationen, welche die Beschaffungsmassnahmen für Spitäler übernehmen. Solche Einkaufsgemeinschaften versprechen:

- Rasche Erzielung guter Rabatte mit grossen Lieferanten durch Rahmenverträge und Volumenbündelung über zahlreiche Spitäler hinweg
- Komplexitätsreduktion und reduzierter Verhandlungsaufwand für die teilnehmenden Spitäler
- Mitsprache der Mitglieder bei Lieferantenauswahl, resp. Festlegung der Fokusthemen für Neuverhandlungen und Rahmenverträge

### Grenzen des gemeinsamen Handelns

Einkaufsgemeinschaften ist es aufgrund ihrer Struktur und ihres spitalübergreifenden Verhandlungsmandates und ihrer organisatorischen Aufstellung jedoch nicht möglich, folgende wichtigen Optimierungsansätze nachhaltig zu verfolgen:

- Optimierung der Lieferantenvielfalt und Standardisierung des Artikelsortiments in enger Zusammenarbeit mit den jeweiligen internen Nutzern (Ärzte, OP, Pflege)

- Schaffung von Verbindlichkeiten mit Lieferanten bezüglich Laufzeiten, Abnahmemengen, und Produktspektrum
- Optimierung spitalspezifischer der Supply Chain (Lagerhaltung, Just-in-time-Lieferungen, elektronische Bestellung, Abwicklung und Abrechnung)

### Es drohen Einbussen im Optimierungspotenzial

Die Folge sind Einbussen im Optimierungspotenzial der Kostenreduktion durch geringere Erzielung von Boni und Skonti, sowie in den internen Prozesskosten. Hinzu kommt die Finanzierung der Einkaufsgemeinschaft als neuer Kostenfaktor. Wir sind der Meinung, dass es für Schweizer Spitäler kein generelles «richtig oder falsch» gibt, was die Arbeit mit einer Einkaufsgemeinschaft angeht. Wir sind jedoch überzeugt, dass jedes Spital eigene Kompetenzen – allen voran in der strategischen Beschaffung – aufbauen, und eine Zusammenarbeit mit Dritten, wie zum Beispiel Einkaufsgemeinschaften, sehr genau definieren und laufend überprüfen sollte. Dazu folgende vier Perspektiven:

### 1. «Strategische» Warengruppen gehören in die eigene Hand

Strategische Waren und Güter erfüllen eines oder mehrere der folgenden Kriterien:

- Hoher Anteil am Beschaffungsvolumen
- Hohe Relevanz für die medizinische Leistungserbringung und das individuelle Leistungsspektrum eines jeden Hauses
- Hohe Innovationsraten



- Zentrale Bedeutung für die Abläufe in einem Spital
- Wirtschaftlichkeit durch Lebenszykluskosten definiert: Zusammenspiel zwischen Investitions- und Folgekosten (z.B. Laborgeräte und Reagenzien)

Für diese Arten von Gütern ist es von zentraler Bedeutung, dass der Einkauf eng mit den internen Nutzern zusammenarbeitet, und die Beschaffungsdiskussion in die strategische Unternehmensführung eingebunden ist. So ist beispielsweise bei einem Wechsel von ärztlichen Führungskräften die Lieferantenauswahl resp. ein möglicher Lieferantenwechsel ein intern abzustimmendes Thema, und kann keinesfalls von Verträgen und Vereinbarungen einer externen Einkaufsgemeinschaft abhängen. Auch die Beziehung zu Lieferanten in diesen wichtigen und strategischen Feldern muss hausintern geführt werden.

**2. Die Alternativen zu einer Einkaufsgemeinschaft sind sorgfältig zu prüfen.**

**Eigenständige Beschaffung:** Der Königsweg ist die Beschaffung in eigener Regie, welchen wir für strategische Warengruppen in jedem Fall empfehlen. Für weniger strategische Warengruppen ist dies abhängig von der Grösse eines Spitals, der Möglichkeit zur Lieferanten- und Artikelkonzentration sowie den verfügbaren Ressourcen in der eigenen Beschaffungsorganisation.

**Sortimentslieferant:** Anstelle der Verhandlung eines jeden Artikels oder jeder Artikelgruppe können – gerade für allgemeines Verbrauchs-

material – ganze Sortimente an einen Händler/ Lieferanten vergeben werden, welcher dann seinerseits solche Sortimente mit eigenen und teilweise auch fremden Produkten zusammenstellt und dem Spital somit viel Arbeit und Einzelverhandlungsaufwand abnimmt (z.B. Wundversorgungs-Sets). Da neben den bewährten Lieferanten und Einkaufsgemeinschaften zunehmend auch Händler am Markt aktiv sind, sehen wir darin eine interessante Alternative zur effizienten und preisgünstigen Beschaffung von Verbrauchsgütern.

**Einkaufskooperation:** Unter einer Einkaufskooperation wird die mehr oder weniger institutionalisierte Zusammenarbeit mehrerer Spitäler verstanden. Es handelt sich im Gegensatz zu einer Einkaufsgesellschaft nicht um eine externe Organisation, sondern die Einkaufsleistung wird in Zusammenarbeit unter den unterschiedlichen Kooperationspartnern erbracht. Die Formen können unterschiedlich sein: Von einer bilateralen themenbezogenen Kooperation (z.B. für ausgewählte Artikel oder Investitionsgüter) bis hin zu einem Einkaufsnetzwerk, in welchem beispielsweise die Einkäufer der einzelnen Teilnehmer sich auf jeweils spezifische Beschaffungsschwerpunkte fokussieren und somit die Kompetenzen innerhalb der Kooperation besser genutzt werden (s. Abbildung unten).

**3. Wer mit einer Einkaufsgemeinschaft zusammenarbeitet, muss die Zusammenarbeit genau definieren.**

Auch die Ausschöpfung der Potenziale, die eine Einkaufsgemeinschaft einem Spital bieten kann, erfordert viel Arbeit auf Seiten des Spitals. Aus

oben genannten Gründen ist es kaum optimal, einer Einkaufsgemeinschaft beizutreten und davon auszugehen, dass man damit schon gute Einsparungen erzielt. Im Gegenteil: Die Warengruppen, welche über die Einkaufsgemeinschaft beschafft werden sollen, sind genau zu definieren.

Für diese Warengruppen sind die Erwartungen zu formulieren, die Nutzer entsprechend zu informieren und das zu beschaffende Sortiment zwischen Spital und Einkaufsgemeinschaft genau abzustimmen. Dieses gilt es dann im Warenwirtschaftssystem des Hauses zu hinterlegen und zu pflegen, die Supply Chain zu definieren und nicht zuletzt die Einhaltung der über die Einkaufsgemeinschaft verhandelten Konditionen zu überprüfen.

**4. Die Zusammenarbeit mit Einkaufsgemeinschaften (und anderen Partnern) muss laufend überprüft werden.**

Ob Einkaufsgemeinschaften langfristig diejenigen Partner sind, die den Wettbewerb zu Gunsten des Spitals bestmöglich spielen lassen, wird die Zeit zeigen. In Deutschland wiederum hatten grosse Einkaufsgemeinschaften über viele Jahre grossen Zulauf. Die Entwicklung von wenigen starken Einkaufsgemeinschaften, die wiederum mit den bekannten wenigen grossen Lieferanten für die Versorgung der Häuser sorgen, hat mit der Zeit zu einer Schwächung des Wettbewerbs und zu einer Verschlechterung der Konditionen der teilnehmenden Häuser geführt.

Dies wurde dadurch verstärkt, dass einige dieser Gemeinschaften sich stärker über die Industrie

**Formen von Einkaufsgemeinschaften**

Individuell definierte Kooperationen	Geregelte Einkaufskooperation	Unverbindliche Einkaufsgesellschaften	Verbindliche Einkaufsgesellschaften
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oft Themen-/ Projekt-bezogen</li> <li>• Oft bilateral oder mit wenigen Teilnehmern</li> <li>• Individuelle Gestaltung</li> <li>• Autonomie der Unternehmen bleibt erhalten</li> <li>• Freiwillige Zusammenarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definierter Rahmen, kaum zusätzlichen Ressourcen</li> <li>• Zentral definiertes Lieferanten- und Leistungsspektrum</li> <li>• Definiertes (effektives) Abnahmenvolumen aller Häuser</li> <li>• Beschaffung dezentral zu zentral definierten Preisen / Konditionen</li> <li>• Autonomie der Häuser in definierten Warengruppen eingeschränkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe Organisationsform</li> <li>• Volumenbündelung der beteiligten Häuser (nominelles Volumen)</li> <li>• Lieferantenbezogen, oft ohne Produktdefinition</li> <li>• Beschaffung dezentral zu zentral definierten Preisen / Konditionen</li> <li>• Autonomie der beteiligten Häuser in nicht definierten Warengruppen bleibt erhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe Organisationsform</li> <li>• Zentral definiertes Lieferanten- und Leistungsspektrum</li> <li>• Volumenbündelung der beteiligten Häuser (effektives Volumen)</li> <li>• Beschaffung erfolgt dezentral zu zentral definierten Preisen / Konditionen</li> <li>• Autonomie wird stark eingeschränkt</li> </ul>

z.B. Fachabteilung aus verschiedenen Kliniken: The Swiss Leading Hospitals | GEBLOG | Medsupply | prospitalia | Comparatio

finanzierten als über Beiträge aus den teilnehmenden Häusern. Damit wurde der Wettbewerb wenn nicht ausgehebelt so zumindest limitiert. Die Abhängigkeit der Einkaufsgemeinschaften von der Industrie schwächen ihre Verhandlungsposition.

Dies hat schliesslich auch dazu geführt, dass zahlreiche deutsche Häuser in der aktuellen Situation sich von der Einkaufsgemeinschaft lösen und wieder intensiv in den Aufbau von eigenen Ressourcen und Fähigkeiten investieren. Auch einige Schweizer Spitäler haben in letzter Zeit ihre Zusammenarbeit mit Einkaufsgemeinschaften relativiert.

### Fazit: Drum prüfe gut, wer sich «ewig» bindet

Wir empfehlen Spitalern in der Schweiz, die Zusammenarbeit mit Einkaufsgemeinschaften kritisch zu überprüfen. An erster Stelle sollte der Aufbau und die Sicherstellung von eigenen

Fähigkeiten und Strukturen im Bereich Beschaffung stehen, welche mit oder ohne Einkaufsgemeinschaft aus unserer Sicht unabdingbar sind. Dazu gehören folgende Eckpunkte:

- Aufbau eines zentralen Beschaffungsmanagements mit einem strategischen und einem operativen Teil, inklusive Strukturen und Prozesse
- Definition eines strategischen Ziels und Erwartungen an die Beschaffung in Bezug auf Rolle, Ergebnisbeitrag, und Aspirationen in Bezug auf Lieferanten- und Artikel-Reduktion
- Festlegung themenspezifischer Entscheidungskompetenzen zwischen Einkauf, Nutzern (Ärztenschaft, OP, Pflege) und Spitalleitung
- Fachgremien, beispielsweise ein Medical Board, welche bei wichtigen Themen eine integrierte, fachlich wirtschaftliche Betrachtung von Beschaffungsoptionen sicherstellt
- Bereitstellung der Infrastruktur in Form von Vertragscontrolling, Warenwirtschaftssystem und Lagerinfrastruktur

Auf Basis dieser Eckpunkte kann erst festgelegt werden,

- welche Warengruppen direkt durch das Haus mit Lieferanten verhandelt werden
- welche Artikel über Händler und Sortimentsanbieter in gebündelter Form beschafft werden sollen
- in welchen Bereichen eine institutionalisierte Zusammenarbeit im Rahmen einer Einkaufskooperation oder einer Einkaufsgemeinschaft angegangen werden soll.

Für das letztere Szenario muss man sich bewusst sein, dass dadurch wohl ein Teil der Aufgaben delegiert wird, die «Herausforderung Einkauf» jedoch nachwievor hausintern zu bewältigen ist, und keinesfalls «quasi von selbst» gelöst wird.

### Weitere Informationen

Thomas Sigrist, Partner, Hospital Partners AG  
Maik Sollwedel, Partner, Hospital Partners AG

## INTELLIGENZ, VITALITÄT UND ÄSTHETIK



### OHNE RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN DIE DRAPILUX HEALTH&CARE KOLLEKTION

Die Kollektion vermittelt Gesundheit und Wohlbefinden – ein sicheres Gefühl das Richtige für die Patienten zu tun.

- \_ Farbabstimmung und Dessinierung auf Basis farbpsychologischer Erkenntnisse
- \_ drapilux bioaktiv reduziert wirkungsvoll Bakterien und Infektionserreger
- \_ drapilux air baut auf katalytischem Wege Schad- und Geruchsstoffe ab
- \_ drapilux all in one ist eine Kombination von air und bioaktiv in ein und demselben Produkt
- \_ drapilux akustik verfügt über ausgeprägt schalldämpfende Eigenschaften

**drapilux** | Schmitz-Werke GmbH + Co. KG | D-Emsdetten | [export@drapilux.com](mailto:export@drapilux.com)  
Stephan Koller | CH-Bazenheid | **F** +41 79 475 23 86 | **M** [koller@drapilux.com](mailto:koller@drapilux.com)

[www.drapilux.com](http://www.drapilux.com)

Fortschritt | Stil | Sicherheit

**drapilux**