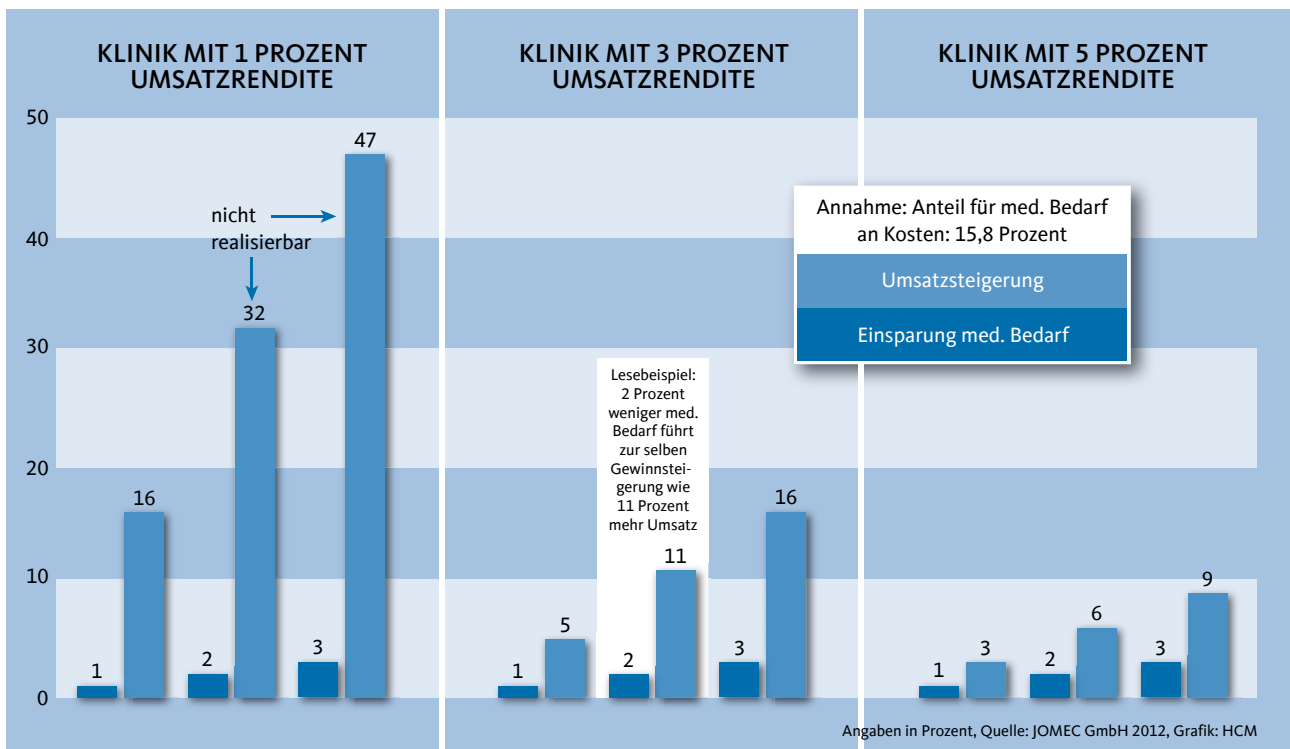


DEN EINKAUF MANAGEN

Stark in der Gemeinschaft

Rund 90 Prozent aller Kliniken bündeln ihr Einkaufsvolumen in Einkaufsgemeinschaften. Der Trend hält an – entsprechend boomt der Markt der Dienstleister wie z.B. Prospitalia. Versprochen werden Spareffekte von bis zu 15 Prozent.



Die Grafik zeigt drei Modellkliniken mit unterschiedlicher Umsatzrendite. Gerechnet wurde jeweils mit angenommenen 1, 2 und 3 Prozent Einsparung beim medizinischen Bedarf mit einem Kostenanteil von 15,8 Prozent. Potenzielle Effizienzsteigerungen im Zuge einer Umsatzsteigerung blieben außen vor.

Nach Ergebnissen der Studie „Sachkostenentwicklung und Bedeutung von Einkaufsgesellschaften im Krankenhausumfeld“ von Roland Berger Strategy Consultants summierten sich die Sachkosten in deutschen Kliniken im Jahr 2010 auf 39 Milliarden Euro. Die Experten rechnen bis 2016 mit einem Anstieg auf über 50 Milliarden Euro. Hauptgründe: demografischer Wandel, neue, kostenintensive Behandlungsmethoden, eine höhere Anzahl an Patienten bei kürzerer Verweildauer sowie die Inflation. Hinzu kommt der Outsourcing-Trend von z.B. Klinikküchen, der die Sachkosten in die Höhe treibt. Inzwischen machen die Sachkosten rund 40 Prozent der Gesamtkosten einer Klinik aus.

Sparen ist angesagt. Doch wo? Das Personal arbeitet bereits am Limit, ein weiterer Abbau scheint unmöglich. Infolge des Kostendrucks übernimmt der Einkauf eine Schlüsselrolle. Rund 90 Prozent aller Kliniken vereinen ihr Einkaufsvolumen inzwischen in Einkaufsgemeinschaften. 30 Prozent davon kaufen in Klinikgruppen ein (z.B. Helios), 40 Prozent haben sich professionellen Einkaufsdienstleistern wie Sana oder Prospitalia ange-

schlossen, 30 Prozent engagieren sich in losen Einkaufsverbänden. Dem Trend verschließen sich derzeit noch etwa zehn Prozent aller Kliniken, die ihren Einkauf in eigener Regie organisieren. Es handelt sich dabei meist um kleine und mittlere Einrichtungen.

Die Vorteile von Einkaufsgemeinschaften klingen gut: Versprochen werden Spareffekte von bis zu 15 Prozent. Kein Wunder, dass laut Berger-Studie der Anteil der Sachkosten, die über Einkaufsgesellschaften abgewickelt werden, inzwischen bei knapp 50 Prozent liegt. Wermutstropfen: Wer die vollen Vorteile des gemeinschaftlichen Einkaufs genießen will, muss einen Teil seiner Unabhängigkeit aufgeben.

GEBÜNDELTES, UMFANGREICHES SERVICEPAKET

Einer der Branchenriesen ist Prospitalia. Derzeit nutzen 400 Akutkliniken, 100 Rehakliniken und 200 Pflegeeinrichtungen den Service des Einkaufsdienstleisters, der seit 1993 am Markt ist. „Damit verantworten wir ein Einkaufsvolumen von 1,1 bis



1,2 Milliarden Euro im Jahr 2012“, sagt Bradley Gould, geschäftsführender Gesellschafter von Prospitalia. Die Mitgliedseinrichtungen wickeln laut Gould rund 80 Prozent ihres Einkaufs für Medicalprodukte über Prospitalia-Verträge ab. Eine Verpflichtung dazu gibt es nicht. Die Mitgliedschaft ist kostenlos.

höhere Preise zahlen müssten. Doch Prospitalia sieht ihre Aufgabe nicht nur darin, den Produktbedarf der Kliniken zu bündeln und damit niedrigere Preise zu erzielen. „Wir schnüren für unsere Kliniken ein umfangreiches Servicepaket“, sagt der Geschäftsführer. Mehr als 16 Fachberater sowie acht Key-Account-

„Ziel ist, ein rationales und zielgerichtetes Einkaufsverhalten zu fördern. Günstigere Einkaufskonditionen sind die Folge [...].“

BRADLEY GOULD, PROSPITALIA



Zur Kasse gebeten werden die Lieferanten, die zwischen ein bis zwei Prozent Gebühr pro Lieferung zahlen. Doch auch diese profitieren, denn durch die gebündelte Nachfrage entfällt z.B. auch das Erstellen vieler Einzelangebote.

Gelistet sind rund 350 Vertragslieferanten mit über 480.000 Artikeln, vom Toilettenpapier bis hin zum Herzschrittmacher. „Was die Preise im Medical-Bereich angeht, so sind wir spitze“, sagt Bradley Gould und verweist auf die Nachbarkchaftsländer Deutschlands, deren Kliniken überwiegend als Einzelkämpfer im Einkaufsmarkt auftreten und 30 bis 40 Prozent

Manager stehen für die Kundenbetreuung vor Ort zur Verfügung. Eine Datenanalyse ermittelt zunächst den Ist-Zustand der Warenbeschaffung. Danach werden die Stammdaten auf den neuesten Stand gebracht. Prospitalia hilft den Kliniken, ihre Sortimente zu straffen und Verbräuche zu steuern. Der Dienstleister berät bei der Produktumstellung und unterstützt bei der Optimierung der Arbeitsprozesse rund um den Einkauf.

„Man braucht z.B. keine fünf Lieferanten für Standard-Verbandsmaterial“, liefert Bradley Gould ein Beispiel. „Gemeinsam mit den Kliniken versuchen wir, 80 Prozent des Verbrauchs eines

Anzeige

Redaktionsbeirat

Health&Care Management wird von einem redaktionellen Beirat begleitet:



Beate Imhof-Gildein
Geschäftsführerin
des Berufsverbandes
Hauswirtschaft e.V.,
Weinstadt



Rolf Höfert
Geschäftsführer
des Deutschen
Pflegerverbands
(DPV) e.V.,
Neuwied



**Prof. Dr. rer. pol.
Gerhard F. Riegl**
Leiter des Instituts
für Management
im Gesundheits-
dienst, Prof. Riegl
& Partner GmbH,
Augsburg



**Sebastian
Heilsberger**
Stellvertretender
Pflegedirektor,
St.-Antonius-
Hospital Eschweiler,
Akad. Lehrkranken-
haus der RWTH
Aachen



**Prof. Dr.
Christian Loffing**
Direktor des
Kompetenzzentrums
Ressourcenorientierte
Alter(n)sforschung,
Georg-Gottlob-Stif-
tungslehrstuhl der
Hochschule Niederrhein



**Prof. Dr.
Viviane Scherenberg**
Dekanin des Fach-
bereichs Prävention
und Gesundheits-
förderung an der
APOLLON Hoch-
schule der Gesund-
heitswirtschaft, Bremen

Artikels auf einen Hauptlieferanten zu legen. Ziel ist, ein rationales und zielgerichtetes Einkaufsverhalten zu fördern. Günstigere Einkaufskonditionen sind die Folge, aber auch Transaktionskosten und Prozesskosten werden gesenkt.“ Dauer der Prozessumstellung: Etwa sechs bis acht Wochen, verspricht der Geschäftsführer.

Mit Prospitalia-Benchmarking-System können Kliniken darüber hinaus zu jeder Zeit ihre Erlöse und Marktposition vergleichen. Die Einkäufer der Kliniken nutzen das webbasierte Einkaufsinformationssystem (Web AIS). „Dagegen hat ein 300-Betten-Haus, das als Einzelkämpfer agiert, kaum die Möglichkeit, sich überall schnell und effizient zu informieren“, argumentiert Bradley Gould. Als zusätzliches Plus bietet die Einkaufsdienstleistungsgesellschaft unter dem Dach „Prospitalia Institut“ branchenspezifische Seminare.

Zufriedener Nutzer der Prospitalia-Dienstleistung ist u.a. das St.-Vincenz-Krankenhaus Limburg. Dort ist Stefan Sauter als Wirtschaftsleiter und Geschäftsführer der Dienstleistungsge-

sellschaft der Klinik für den Einkauf zuständig. Die Sortimente wurden deutlich gestrafft. Gab es zuvor sieben verschiedene Führungskatheter, die in der Einkaufsbuchhaltung registriert waren, so arbeitet das Krankenhaus heute nur noch mit einer Kathetervariante. Auch die Zahl der Herzschrittmacher-Lieferanten lag einmal bei zwölf. „Wenn wir über Prospitalia auf fünf Anbieter von Herzschrittmachern zurückgreifen können, so genügt das in der Regel. Einen weiteren Exoten brauchen wir nicht“, sagt Sauter.

Natürlich sei es nicht immer leicht gewesen, die Ärzte davon zu überzeugen, von alten Bestellgewohnheiten abzurücken. „Doch eine Umstellung auf einen Alternativartikel muss nicht mit Nachteilen verbunden sein. Wenn es allerdings überzeugende Argumente dafür gibt, einen nicht bei Prospitalia gelisteten Hersteller zu wählen, dann tun wir das.“ Der Löwenanteil des Einkaufsbudgets wird jedoch über die Einkaufsdienstleistungsgemeinschaft abgewickelt. Das Sparergebnis der Strategie lag 2010 bei 165.000 Euro, 2011 bei weiteren 186.000 Euro.

INTERVIEW MIT MARKUS JUNG

„Nicht immer werden die Erwartungen erfüllt.“

Diese Aussage trifft Markus Jung, JOMEC Healthcare Consulting + Management, Berlin, über die Tücken der Einkaufsverbände und die Herausforderung, aus der Vielfalt der Modelle die richtige Lösung zu finden.

Im Interview erklärt er Strategien, die Ihnen dabei helfen werden.



HCM: Einkaufsgemeinschaften gelten als Königsweg, um Spareffekte zu erzielen. Zu Recht?

Jung: Ein bis drei Prozent Kosteneinsparung haben den gleichen Effekt wie 16 Prozent Umsatzsteigerung. Der Einkauf ist also ein wirksamer

unterliegen sie wieder den Preisentwicklungen des Marktes. Wie hoch die Ersparnis ist, hängt von der Klinik ab. Einrichtungen, deren Einkauf zuvor schlecht aufgestellt war, profitieren am meisten – sie können erfahrungsgemäß bis zu zehn Prozent sparen. Bei Kliniken, deren Warenbeschaffung effizienter lief, liegt der Spareffekt mit zwei bis drei Prozent deutlich niedriger. Die versprochenen Einsparungen sind häufig mengenbezogen und abhängig vom Produkt. Doch eigentlich sollte es den Kliniken darum gehen, die Verbrauchszahlen zu senken, an ihre Leistungen anzupassen und ihre Sortimente zu straffen.

HCM: Die verlockenden Versprechungen sind also zu hinterfragen?

Jung: Die größten Verbände haben nicht automatisch die kleinsten Preise. Der Lieferant unterscheidet zwischen nominellem Umsatzvolumen und effektivem Umsatzvolumen. So kann es trotz geringerem Umsatzvolumen auch kleinen Verbänden gelingen, günstige Konditionen auszuhandeln, sofern sie eine höhere Umsatzverbindlichkeit aufweisen können. Manches unabhängige Haus stellt so fest, dass es zuvor in einzelnen Warengruppen bessere Preise verhandeln konnte als der Einkaufsriese. Gemeinschaftlicher Einkauf bedeutet auch eine gewisse Einschränkung der Unabhängigkeit. Die Gemeinschaft bzw. eine Arbeitsgruppe entscheidet, welche Produkte und Lieferanten in das Portfolio aufgenommen oder gestrichen werden. Der Einkäufer ist stark gefordert, er muss zwischen der Klinik bzw. den

Hebel, um die Wirtschaftlichkeit einer Klinik zu erhöhen. Mit Verweis auf ihre Markt- und Verhandlungsmacht versprechen Einkaufsgemeinschaften große Sparpotenziale. Vor allem kleine und mittlere Häuser können profitieren. Doch nicht immer werden die Erwartungen erfüllt.

HCM: Aber billiger wird's mit einer Einkaufsgemeinschaft auf jeden Fall, oder?

Jung: Kliniken, die sich neu einer Einkaufsgemeinschaft anschließen, profitieren einmal fühlbar beim Eintritt. Danach



Chefärzten und dem Einkaufsverbund vermitteln und verhandeln. Eine Einkaufsgemeinschaft ersetzt nicht den internen Einkäufer.

HCM: Wie sollte eine Klinik vorgehen, die den passenden Partner für ihren Einkauf sucht? Braucht es überhaupt einen Einkaufsverbund?

Jung: Ein pfiffiger Einkäufer einer größeren Klinik, der mit einem modernen Krankenhausinformations- und Materialbeschaffungssystem arbeitet, die Sortimente straff hält, den Markt gut beobachtet und exzellent verhandeln kann, kommt sicher auch ohne Einkaufsverbund zurecht. Für andere, meist kleinere Häuser, die nicht mit diesem Know-how punkten können und z.B. mit ein paar Stents im Jahr Schwierigkeiten haben, vernünftige Rabatte auszuhandeln, ist es hilfreich, die Prozesse der Einkaufsgemeinschaften zu übernehmen. Es geht also darum, zu hinterfragen: Wo stehe ich? Was erwarte ich von einer Einkaufsgemeinschaft? Wie viel Selbstständigkeit will ich mir bewahren?

HCM: Welche Aspekte sollten vor dem Beitritt unter die Lupe genommen werden?

Das Preisniveau sollte genau geprüft werden. Lässt sich wirklich eine durchgängige Kostensenkung erzielen? Immer ist zu bedenken, dass das Durchforsten der Waren- und Lieferantenvielfalt zu größeren Einsparungen führt als die günstigeren Konditio-

nen. Die strukturellen Unterschiede zwischen den Verbänden hinsichtlich Organisationsgrad und Verbindlichkeit sowie etwaige Kosten für eine Mitgliedschaft müssen berücksichtigt werden. Welche Beratung gibt es zu welchen Warenbereichen? Gibt es Arbeitsgruppen zu den einzelnen Produkten und Produktgruppen? Gibt es eine Software, die die Vernetzung des internen Beschaffungssystems erlaubt, oder nur eine Datenbank mit Preisen? Gibt es eine Produktkommission und Fortbildungsangebote für Einkäufer? Berücksichtigt werden sollten auch mögliche Folgekosten: So erschweren z. B. Rahmenverträge mit Laboren den Wechsel auf andere Artikel. Nicht zu unterschätzen ist auch das Problem der Produkthaftung, wenn Hersteller z. B. aus der Haftung austreten, wenn Änderungen stattfinden. Aber das Wichtigste: Die Klinik muss zunächst wissen, wo sie in puncto Einkaufseffizienz steht. Eine unabhängige Beratung vorab unterstützt dabei, die richtige Lösung für die Klinik zu finden, die wirklich sparen hilft.

CORNELIA LIEDERBACH

Freie Fachjournalistin mit Themenschwerpunkten Ernährung und Gesundheit, Außer-Haus-Verpflegung und Arbeitsmanagement,
Kontakt: Cornelia.liederbach@t-online.de



Anzeige

Health&Care Management
gibt Ihnen den richtigen Anstoß!



**Health&Care
Management**

WIRTSCHAFTLICH ENTSCHIEDEN
IN KLINIKEN UND ALTENHEIMEN

www.hcm-magazin.de

