

Klinik Einkauf

Beschaffung · Logistik · Recht

www.klinik-einkauf.de • 21,25 Euro
1. Jahrgang • Dezember 2019

SONDERDRUCK aus

Klinik Einkauf

Persönliche PDF-Datei für
Rüdiger Müller

DISKUSSIONSBEITRAG

Von wem werden Einkaufs- gemeinschaften überhaupt noch benötigt?

IMPRESSUM

Redaktion Berlin

Georg Thieme Verlag KG
redaktion-klinikeinkauf@thieme.de
www.klinik-einkauf.de

Gestaltung und Umsetzung Berlin

Georg Thieme Verlag KG

© 2019. Thieme. All rights reserved.

Dieser persönliche Sonderdruck ist nur für die Nutzung zu nicht-kommerziellen, persönlichen Zwecken bestimmt (z.B. im Rahmen des fachlichen Austauschs mit einzelnen Kollegen und zur Verwendung auf der privaten Homepage des Autors). Diese PDF-Datei ist nicht für die Einstellung in Repositorien vorgesehen. Dies gilt auch für soziale und wissenschaftliche Netzwerke und Plattformen. Nachdruck und jede weitergehende Nutzung nur mit Genehmigung des Verlags.

Symbolfoto: AdobeStock/peterschreiber.media



Elektronischer

SCHULTERSCHLUSS AUF ZEIT

Die Nachfrage bei den Kliniken nach einer umfassenden, verbindlichen und mehrjährigen Zusammenarbeit mit Medizintechnikherstellern steigt.

DISKUSSIONSBEITRAG

Von wem werden Einkaufsgemeinschaften überhaupt noch benötigt?

Optimierung der Preise für die Kliniken und harte Verhandlungen mit den Vertragslieferanten – das war bisher das Erfolgsmodell der Einkaufsgemeinschaften. Aber ist diese Vorgehensweise noch zeitgemäß? Über den Dreiklang in der Zusammenarbeit zwischen Klinik-Einkauf, Industrie und Einkaufsgemeinschaft aus heutiger und zukünftiger Sicht.

Um das Ergebnis vorweg zu nehmen: Die Einkaufsgemeinschaften werden auch in Zukunft noch benötigt werden, nicht weil diese per se unersetzlich wären, sondern vor allem deshalb, weil andere Akteure (Krankenhäuser und Lieferanten) die Einkaufsgemeinschaften benötigen, um ihre jeweiligen Partner – wenigstens halbwegs – zu erreichen.

In vielen Kliniken ist das Thema Einkauf bzw. die Stellung des Einkäufers bei Weitem noch nicht z.B. mit der Wertschätzung (auch finanziell) eines Einkäufers in der Industrie vergleichbar. Es fehlt an interner Lobby („Einkaufen kann doch jeder“) und nicht selten wird dies auch seitens der Geschäftsführung argumentiert, dass doch die Einkaufsgesellschaft sehr viel für das Klinikum mache. Bedeutet dies im Umkehrschluss, der Einkäufer ist Erfüllungsgehilfe der Einkaufsgemeinschaften? Wem wird eigentlich mehr zugetraut, wer ist wichtiger für die Wertschöpfungskette? Warum werden eigentlich die Argumente, „das haben wir schon so gemacht, das haben wir noch nie so gemacht, da könnte ja jeder kommen“ intern oft den Einkäufern vorgehalten und jeder glaubt mitreden zu können? Aber andere Tätigkeiten (Personal, Controlling ...) sind über (fast) jeden Zweifel erhaben.

„ Der beste Preis, die beste Qualität oder der beste Außendienst sind Argumente, die keinen Einkäufer mehr hinter dem Ofen hervorlocken.

Weg vom Kostenreduzierer hin zum Prozessoptimierer

Eine vom Markt nicht wegzudenkende Einkaufsgemeinschaft muss und wird sich in Zukunft noch viel stärker dadurch auszeichnen müssen, dass sie die Kliniken und den Einkauf wesentlich intensiver als heute unterstützt. Digital mit modernster Software und Arbeitsmitteln, die dann aber auch zu einem vernünftigen Preis und ohne jahrelange vertragliche Abhängigkeiten zugänglich sind. Dienstleistungen seitens der Einkaufsgemeinschaften müssen vom (noch momentanen) Kerngeschäft – der Reduzierung der Sachkosten – entkoppelt werden. Es liegt aber auch in der Verantwortung der Kliniken und Geschäftsführungen, dass Einkaufsgemeinschaften, Lieferanten und Dienstleister für (Dienst-)Leistungen auch entsprechend

bezahlt werden müssen und dass dies eine sprichwörtliche Investition in die Zukunft sein wird. Einkaufsgemeinschaften müssen im Gegenzug die Einkaufsabteilungen unterstützen, nicht nur ein- oder zweimal im Jahr, sondern im Bedarfsfall kontinuierlich vor Ort, am Schreibtisch des Kunden, auch bei Gesprächen mit dem Anwender. Die Einkaufsgemeinschaft muss ihrem Partner im Klinikum helfen, sich intern Wertschätzung und Lobby zu erwerben, zu unterstützen – dort, wo der Einkauf Unterstützung benötigt. Nicht zuletzt sollte dies auch in Gesprächen mit der Geschäftsführung auch immer wieder nachhaltig angesprochen werden. Durch diesen kontinuierlichen Austausch mit Geschäftsführungen und Einkäufern wandelt sich das Geschäftsfeld quasi weg vom Kostenreduzierer hin zum Prozessoptimierer.

Kompetenzgerangel

Wird der Einkäufer bewusst klein gehalten und den Einkaufsgemeinschaften einfach per se die Kompetenz zugesprochen? Das Problem liegt teilweise auch darin, dass beim Geschäftsführer immer noch der Preis im Fokus liegt („Was kann ich denn sparen?“) und alles andere hintenansteht. Eine Welt ohne Einkaufsgemeinschaften würde einen noch stärkeren sozial- und wirtschaftlich orientierten Einkäufer

Elektronischer Sonderdruck zur persönlichen Verwendung.



Einkaufsgemeinschaften sind ein Instrument für die persönliche Verwendung.

benötigen. Gibt es die überhaupt auf dem Markt, wollen Kliniken überhaupt einen solchen Einkäufer? Und falls ja: Wird dieser auch entsprechend bezahlt? Die Einkaufsgemeinschaft muss dem Einkauf endlich einen Löffel liefern, damit er die Suppe auslöffeln kann. Aktuell essen die meisten die Suppe mit Messer und Gabel, einige noch mit Stäbchen.

Wie steht die Industrie zum Thema Einkaufsgemeinschaften?

Für die gelisteten Lieferanten ist die Mitgliedschaft und Zusammenarbeit trotz der immer wieder beklagten zu zahlenden Rückvergütung scheinbar kein schlechtes Geschäft, was auch daran liegt, dass Wettbewerb innerhalb der Einkaufsgemeinschaft klein(er) gehalten wird. Kliniken, die sehr eng mit der Einkaufsgemeinschaft zusammenarbeiten, bietet sich aber da-

durch das Argument, neue Hersteller und neue Produkte mit dem Hinweis auf die Nichtleistung abzulehnen. Wird daher nicht aber mögliche Innovation oder ggf. wirtschaftliche Beschaffung verhindert oder zumindest erschwert? Auch durch die Fusionen bzw. Zu- und Aufkäufe innerhalb der Branche steigt die Bedeutung der einzelnen großen Lieferanten für die Einkaufsgemeinschaften und in Folge auch für die Klinik immer mehr. Gerade aber auch für die großen Lieferanten muss nahezu dasselbe gelten, wie für die Einkaufsgemeinschaften. Der beste Preis, die beste Qualität oder der beste Außendienst sind Argumente, die keinen Einkäufer mehr hinter dem Ofen hervorlocken. Auch und gerade wenn ich Premiumlieferant in der Einkaufsgemeinschaft und für die Kliniken bin (und mir meines Umsatzes ein Stück weit „sicher“ sei kann), muss

Die Einkaufsgemeinschaften müssen ihre Kliniken gut beraten – und zwar dort, wo die Leistung entsteht und von Nutzen ist: im Krankenhaus. Dafür sollten sie auch leistungsgerecht vergütet werden. *Symbolfoto: Klinik Einkauf Montage (AdobeStock/h368k742, PinkBlue)*

” Ist der Einkäufer nur Erfüllungsgelhilfe der Einkaufsgemeinschaften? Wem wird eigentlich mehr zugetraut?

hier noch viel mehr getan werden: stärkere Unterstützung bei den Bestell- und Beschaffungsprozessen, Digitalisierung der Abläufe, Unterstützen des Einkaufs mit Zahlen und Fakten, damit dieser auch intern – gegenüber dem Anwender – überzeugend argumentieren kann.

Wie sollte die Zusammenarbeit der Beteiligten in Zukunft sein?

Wird der Preis auch weiterhin die zentrale, dominierende Rolle spielen? Wird das Verhandeln zwischen Einkaufsgemeinschaft und Lieferant und / oder Lieferant mit dem Krankenhaus-Einkauf von der vierten auf die fünfte Nachkommastelle verschoben? Dabei ist doch billiger (nicht immer) besser oder gar wirtschaftlicher. Es liegt aber nicht nur an den Einkaufsgemeinschaften oder Lieferanten, sondern auch der Klinik selbst. Auf der einen anderen Seite ruft jeder nach Digitalisierung und Optimierung (Amazon könnte ja für die C-Artikel ein sehr guter Partner sein), auf der anderen Seite ist es doch ein tolles Ergebnis, dass man das Angebot meines Bestandslieferanten der Einkaufsgemeinschaft beim Büromaterial um 0,45 Prozent unterboten hat. Dass mehrere Arbeitsstunden dafür benötigt worden sind, wird mal lieber verschwiegen. Hoch leben die Prozesse.

Von den verschiedenen Anbietern auf Seiten der Einkaufsgemeinschaften und auch bei den Lieferanten wurde aber zumindest teilweise verstanden, dass die Kliniken schon lange mehr erwarten, als nur sehr gute Preise. Die Einkaufsgemeinschaften werden zukünftig nur noch dann eine Rolle spielen, wenn sie mehr Nutzen für den Klinik-Einkauf bieten: von noch stärkerer Unterstützung bei Projekten, Angebot von Interimsmanagement über Stammdatenpflege bis hin zu Tools für die Unterstützung für die Digitalisierung der internen und externen Beschaffungsprozesse.

„Eine vom Markt nicht wegzudenkende Einkaufsgemeinschaft muss und wird sich in Zukunft noch viel stärker dadurch auszeichnen müssen, dass sie die Kliniken und den Einkauf wesentlich intensiver als heute unterstützt.“

Aber auf der anderen Seite müssen die Kliniken ihre Marktmacht und Stellung besser nutzen. Warum nicht mal ein alternatives Finanzierungsmodell? Warum müssen sich die Einkaufsgemeinschaften am vermittelten Umsatz finanzieren?

Im Idealfall folgen aus den Verhandlungen mit Lieferanten bessere Preise für die Kliniken – fragt sich nur, wie lange noch. Ob diese die Potenziale heben und theoretische Einsparungen auch praktisch umgesetzt werden, liegt aber nicht mehr in der Verantwortung der Einkaufsgemeinschaft, sondern bestenfalls bei den Lieferanten.

Fazit

Die Einkaufsgemeinschaften müssen Dienstleister und Berater für ihre Mitgliedseinrichtungen sein und dafür auch leistungsgerecht vergütet werden. Zudem müssen sie den internen und externen Versorgungskreislauf kontinuierlich optimieren. Weg von der Finanzierung durch den Lieferanten, dorthin, wo die Leistung entsteht und von Nutzen ist: ins Krankenhaus. Die Einkaufsgemeinschaft muss also der Klinik das Handwerkszeug liefern, damit diese ihre Aufgaben, ihre Projekte erfolgreich umsetzen kann. Und

dem Lieferanten dürfte es egal sein, ob er seine Provision an die Einkaufsgemeinschaft zahlt oder verbesserte Preise und Konditionen an seine Kunden weitergibt. Am Ende muss der Umsatz stimmen.

Der Weg hin zur Orientierung zu den Prozessen, zum Dienstleister bzw. Berater für die Kliniken, der sich für seine Dienstleistung auch entsprechend bezahlen lässt (unabhängig von Lieferantenumsätzen), ist für die Einkaufsgemeinschaften unumgänglich, bedarf aber nicht nur eines Umdenkens bei den Einkaufsgemeinschaften, sondern auch bei Kliniken und Lieferanten. Es ist ähnlich wie bei der Digitalisierung: Sie wird kommen, ist nicht mehr aufzuhalten. Aber wann, wie und in welchem Umfang die Beteiligten dazu bereit sind, steht noch in den Sternen. ■

Rüdiger Müller ist Unternehmensberater im Gesundheitswesen und unterstützt Einkaufs- und Logistikprozesse in und für Kliniken und Pflegeeinrichtungen. Des Weiteren arbeitet er als Vertriebscoach für Medizintechnik- und Medizinprodukte-Unternehmen.
www.klinikeinkauf-verstehen.de