

# Kooperation bündelt Kräfte

## Einkaufen im Spitalverbund: Sinnvoll oder einfach nur «Überlebensstrategie»?

Grosse Industriekonzerne tun es, KMU tun es teilweise in einem Verbund, bundesnahe Betriebe tun es sowieso – gemeinsames Beschaffen. Doch wie funktionieren Einkaufskooperationen im Gesundheitswesen? Das Beispiel Medsupply zeigt ein mögliches Erfolgsrezept.

Bis in die späten 1990er-Jahre waren Spitäler in puncto Einkauf und Beschaffung auf sich alleine gestellt. Alles, was dem Kunden beziehungsweise Patienten diente, wurde direkt ab Station gekauft. Beschaffen war kein Thema. Kaufen dafür umso mehr. Im letzten Jahrzehnt fand jedoch ein Wandel vom rein operativen zum vernetzten, meist strategisch und operativ aufgeteilten Einkauf statt.

Im heutigen Marktumfeld genügt dies nicht mehr. Im Zeitalter von Commodity Management und Supplier Relationship Management gilt es, sich in einem zunehmend härter umkämpften Marktumfeld zu positionieren. Jeden Gewinnbeitrag entlang der Wertschöpfungskette gilt es wahrzunehmen.

### Spitalspezifische Anforderungen

Lösungen für ein so hochkomplexes Konstrukt wie den Einkauf in der Spitalwelt zu finden, war nicht einfach. So nimmt der Materialanteil in einem Spital einen wesentlich kleineren Anteil ein als in einem Industrieunternehmen. Er ist mit einem Anteil von rund 30 Prozent dennoch nicht zu vernachlässigen. Die Mit-

glieder in Einkaufsverbänden sind meist unabhängige einzelne Spitäler. Das potenziert die Herausforderung.

Medsupply ist der wohl grösste Einkaufsverbund für medizinische Verbrauchsgüter. Sieben grosse Spitäler (Kantonsspital Aarau, Solothurner Spitäler AG, Kantonsspital St. Gallen, Kantonsspital Baselland, Luzerner Kantonsspital, Kantonsspital Baden, Universitätsspital Basel) beschaffen hier gemeinsam. Bevor das überhaupt möglich war, musste eine passende Gesellschaftsform gefunden und eine funktionierende Organisation auf die Beine gestellt werden. Als Verein kann Medsupply am wirkungsvollsten tätig werden. Das Präsidium rotiert im Zweijahresrhythmus von Spital zu Spital. Dank den guten Beziehungen der einzelnen Mitglieder untereinander stellt auch die angemessene Verteilung von Arbeiten, Lasten und Aufträgen kein Problem dar.

### Betroffene werden Beteiligte

Betroffene durch eine aktive Vernetzung zu Beteiligten machen – das ist die Devise. Es muss Rück-



### Thomas Binz

Der diplomierte Einkäufer mit Nachdiplomstudium in BWL ist seit über 20 Jahren im Beschaffungswesen tätig und seit drei Jahren sowohl strategisch wie operativ für den Einkauf am Kantonsspital Aarau verantwortlich. Der Autor ist Präsident des Vereins Medsupply und freiberuflicher Dozent für Beschaffungsmarktforschung bei procure.ch.

sicht auf bestehende Strukturen genommen werden, und gleichwohl sollen alle Beteiligten eine möglichst aktive Rolle wahrnehmen. Auf dem soliden Fundament von guten Beziehungen lassen sich Probleme und Herausforderungen meist effizienter lösen. Bei sieben unabhängigen beteiligten Spitälern ist eine gute Absprache jedoch unabdingbar. Kommuniziert werden sollte über zentrale Ansprechpartner. Bei Medsupply geschieht dies via Backoffice oder durch die Einkaufsleiter in den einzelnen Häusern.

Die Vorteile liegen auf der Hand. Lieferanten haben klare Ansprechpartner bei Medsupply und Medsupply wiederum in den Spitälern. Das garantiert einen reibungslosen, zeitnahen und vor allem unverfälschten Informationsfluss. Sowohl auf Stufe des Medsupply-Verbundes, als auch zwischen Einkaufsleitern und Lieferanten. Das Know-how verbleibt so im Verbund – bei den involvierten Einkaufsleitern und Mitarbeitern. Vor einer erfolgreichen Umsetzung sind jedoch einige, nicht unerhebliche Vorarbeiten zu erledigen.

### Harmonisierung als Basis

Um zusätzlich KPI, Warengruppenmanagement, SRM und andere Tools in einem Einkaufsverbund dieser Grösse und Organisationsform zu installieren, beziehungsweise zu integrieren, bedarf es eines gemeinsamen Nenners – sowohl für Kennzahlen als auch für Produkte, die gemeinsam beschafft werden sollen. Zunächst muss deshalb alles zwingend konsolidiert und harmoni-



*Wer kooperiert, ist auch in puncto Einkauf und Beschaffung gut aufgestellt.*

siert werden; beginnend bei der einzelnen Bestellung bis hin zum gesamten Data Warehousing. Nur auf einer solchen Basis wird den individuellen Bedürfnissen der einzelnen Spitäler Rechnung getragen, und nur so ist der Gesamtverbund ein starker Verhandlungspartner. Das mag für Zulieferer in der Spitalwelt möglicherweise noch ungewohnt

sein und durchaus auch anfänglichen Unmut erzeugen. Die Vorteile liegen auf der Hand, nämlich eine Beziehungspflege mit System und Effizienz. Im Kontakt mit Medsupply haben Lieferanten jeweils einen Ansprechpartner. Kommunikation und Austausch innerhalb der einzelnen Häuser werden über die Einkaufsleiter organisiert. ■

## Beschaffen im Einkaufsverbund

Folgende Kriterien sollten bei der Planung eines Einkaufsverbundes berücksichtigt werden:

1. Technische Attribute, Zuordnungen in Warengruppen beziehungsweise Abweichungen müssen bei gemeinsam verhandelten Artikeln schnell erkennbar sein.
2. Bilden Sie Warenkörbe mit Preisindizes. So ist es möglich, Roadmaps aufzustellen. Nur so kann der materialseitige Kostenblock optimiert werden.
3. Besonderes Augenmerk sollte auf die Gesamtkostenbilanz gerichtet werden. Preise müssen in einem modernen Data Warehousing intermediär koordinierbar sein.
4. Warengruppenmanagement, MPN, CPN sollten in einem Sourcingportfolio erfasst sein. Das macht sowohl Strategiebildung als auch die gemeinsamen Verhandlungen effizient.
5. Trotz lokaler Nutzung sollten Daten global gebündelt sein. Hierzu ist es unerlässlich, das gesamte Datenmaterial über einen Intermediär zu sammeln.