

Supplier Relationship Management für Spitäler: Hype oder Quelle für nachhaltigen Erfolg?

Die zunehmende Globalisierung der Märkte, Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen, technologischer Fortschritt sowie eine steigende Innovations- und Wissensintensität haben in wettbewerbsintensiven Branchen dazu geführt, dass sich eine ausgeprägte Vernetzung mit hoher Arbeitsteilung und Spezialisierung entwickelt hat. Dies führte zu fundamentalen Marktveränderungen. Wurden einst im Rahmen von Preisverhandlungen die Lieferanten als Gegner betrachtet, so hat sich das Bild in Richtung eines «Wertschöpfungspartners» gewandelt. Eine aktive und differenzierte Gestaltung von Lieferantenbeziehungen (in der Fachliteratur unter Supplier Relationship Management, kurz SRM, bekannt) gewinnt dabei immer mehr an Bedeutung. Dabei stehen nicht nur die Senkung von Kosten und die Steigerung der Effizienz im Vordergrund, sondern auch nachhaltige Erlössteigerungen aufgrund effektiverer Lieferantenbeziehungen.

Bedeutung der Lieferantenbeziehung im Gesundheitswesen

In der Spitallandschaft Schweiz kristallisieren sich erste Anzeichen für ähnliche Marktveränderungen heraus. Neuere Entwicklungen wie bspw. die Einführung der DRG-Tarifierung führen dazu, dass zeit- und kosteneinsparende, aber auch qualitätssteigernde Massnahmen deutlich mehr Beachtung erfahren werden. Dabei kann SRM als ganzheitliches Managementkonzept sicherlich einen Beitrag leisten. Denn auch im Gesundheitswesen gilt:

- Leistungserbringung muss effizienter werden: Mit der Einführung von DRG wird auch der Druck zunehmen, die durchschnittliche Verweildauer der Patienten zu kürzen. Die Fähigkeit, möglichst rasch und mit geringen Kosten eine Geschäftsbeziehung mit externen Partnern aufbauen zu können, ist eine wesentliche Voraussetzung, um die Effizienz der Leistungserbringung noch weiter steigern zu können.
- Kundenansprüche steigen: Die Ansprüche an die medizinische Leistungserbringung haben stark zugenommen. Um die Qualität der Leistungserbringung auch weiterhin anheben oder zu-

mindest auf dem heutigen Niveau halten zu können, wird die Integration externer Leistungen an Bedeutung gewinnen.

- Sachkostenanteil an den Gesamtkosten nimmt stetig zu: Obwohl die Personalkosten immer noch den Löwenanteil an den Gesamtkosten ausmachen (ca. 63 %), steigen die Kosten für Sachmittel kontinuierlich an. Eine aktive und optimierte Ausgestaltung der Lieferantenbeziehung kann somit eine wesentliche Hebelwirkung auf das Unternehmensergebnis bewirken.
- Komplexität in der Beschaffung steigt: Der kontinuierliche Wandel wirtschaftlicher Rahmenbedingungen, welcher sich bspw. in einer zunehmenden Bedeutung von Global Sourcing niederschlägt, ist auch im Gesundheitswesen zu spüren (Generikamarkt) und führt zu steigenden Anforderungen in der Beschaffung.

Im Vergleich zur Industrie unterscheidet sich das Gesundheitswesen durch folgende Aspekte, welche bei einer breiten Einführung von SRM zu berücksichtigen sind:

- Staatliche Reglementierung und Regulierung: Der Markt für Gesundheit wird vom Staat, sowohl fachlich als auch wirtschaftlich, vollständig reguliert und reglementiert. Dadurch werden der Handlungsfreiheit der einzelnen Akteure enge Grenzen gesetzt.
- Verkäufermarkt: Da das Gut «Gesundheit» unelastisch auf Preisänderungen reagiert, können partnerschaftliche Beziehungen nur schwer aufgebaut werden.
- Versorgungspflicht im Krisenfall: Per Gesetzgebung besteht für die (öffentlichen) Spitäler eine permanente Versorgungspflicht. Kurzfristig auftauchende Bedarfe müssen deshalb durch eine aktive Beschaffungsplanung antizipiert werden.

IT-Unterstützung im Lieferantenmanagement

Software-technisch steht heute eine Vielzahl verschiedener Lösungen zur Verfügung. Dabei unterstützen typische SRM-Systeme

mehr oder weniger komplexe Informations-, Kommunikations- oder Koordinationsaufgaben. Neben Anbietern von CRM-Software drängen immer mehr auch Hersteller von SCM- und ERP-Systemen in diesen Markt. Dies widerspiegelt sich auch in der Breite der angebotenen Funktionalität der einzelnen Tools. Generell lassen sich jedoch drei Komponenten unterscheiden:

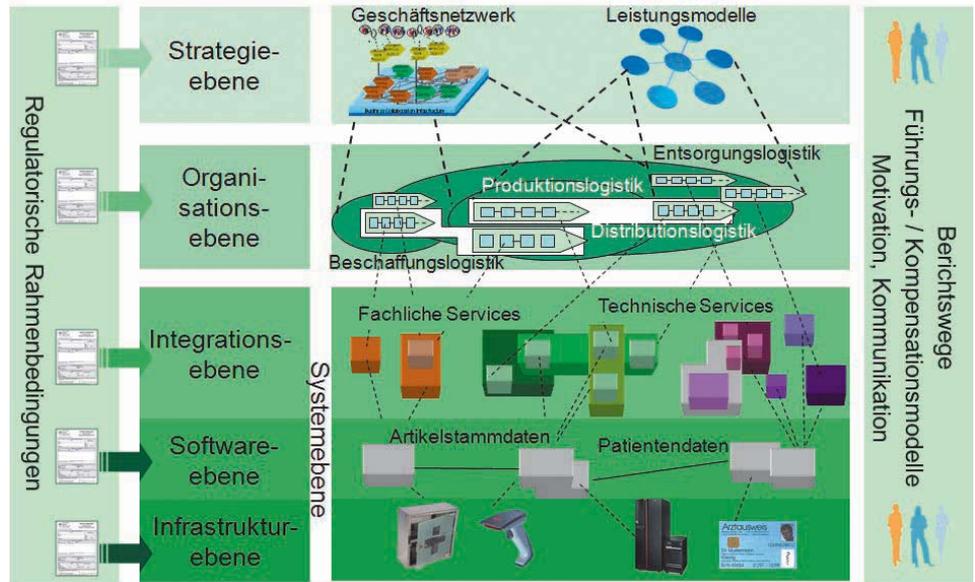
- Systeme für das strategische Sourcing, d.h. Instrumente, welche für die Anbahnung, Verhandlung und Abschluss eines Geschäfts erforderlich sind, sowie Instrumente für die Bewertung, Entwicklung und Integration der Lieferantenbeziehung.
- Operative Systeme (e-Procurement), welche die Abwicklung eines Geschäfts unterstützen wie bspw. die Bestellübermittlung oder Rechnungsprüfung.
- Systeme für das Monitoring und Controlling, d.h. Instrumente für die Messung und Überwachung des strategischen und operativen Einkaufs sowie der Lieferantenleistung und der eingesetzten IT-Tools.

Ganzheitliche Betrachtung des Lieferantenmanagements

Zurzeit wird SRM v.a. durch die Vertreter der IT-Branche (Softwareunternehmen, Systemhäuser und Berater) vorangetrieben. Um nachhaltige Einsparungs- und Kostensenkungspotenziale realisieren zu können, ist jedoch weit aus mehr zu tun, als Software zu implementieren. Gerade um nachhaltig Erfolg zu haben, sind strategische und organisatorische Veränderungen notwendig. Der grosse Nutzen entsteht dabei erst durch die Kombination von Einkauf und Logistik der Partner-Institutionen (bspw. Optimierung der Lagerbewirtschaftung, Cross Docking, Zusammenlegung der physischen Bestände, gemeinsame Nutzung der Infrastruktur

etc.). Deshalb muss in Zusammenhang mit der Einführung von SRM stets eine Prozessintegration entlang der Wertschöpfungskette ins Auge gefasst werden. Dabei spielen zunehmend auch weiche Faktoren, wie bspw. Kooperationsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter, eine wesentliche Rolle.

Ebenen des ganzheitlichen Lieferantenmanagements



Gestion de la relation fournisseur (Supplier Relationship Management) à l'hôpital: engouement ou source de succès durable?

La globalisation croissante des marchés, l'individualisation des produits et des prestations, les progrès technologiques, de même que l'intensification galopante de l'innovation et des connaissances ont touché les secteurs soumis à une forte concurrence et ont conduit au développement de fortes interconnexions avec répartitions claires des tâches et spécialisations poussées. Une telle évolution a révolutionné le marché. Alors que jusqu'ici lors de négociations sur les prix, le fournisseur était considéré comme un ennemi, il endosse aujourd'hui le rôle de partenaire et représente une valeur ajoutée. L'accent est de plus en plus porté sur une relation active et différenciée avec chaque fournisseur (relation appelée SRM Supplier Relationship Management dans la littérature spécialisée). Le but primaire n'est pas seulement la baisse des coûts ou l'augmentation de l'efficacité, mais également l'augmentation durable des recettes grâce à une relation fournisseur plus efficace.

Hierfür bietet das Kompetenzzentrum Health Network Engineering der Universität St.Gallen ein Rahmenkonzept für die Analyse strategischer, organisatorischer, technischer und verhaltensbezogener Fragestellungen für das ganzheitliche Management kollaborativer Beziehungen von Organisationen des Gesundheitswesens.

Weitere Informationen unter <http://ehealth.iwi.unisg.ch>

Lic. oec. HSG Tobias Mettler

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzzentrum Health Network Engineering des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der Universität St.Gallen (HSG).
Arbeitsgebiete: Industrialisierung des Gesundheitswesens, eHealth.
E-Mail: tobias.mettler@unisg.ch



Dr. Peter Rohner

ist Projektleiter des Kompetenzzentrums Health Network Engineering des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der Universität St.Gallen (HSG).
Arbeitsgebiete: Industrialisierung des Gesundheitswesens, eHealth, eGovernment.
E-Mail: peter.rohner@unisg.ch

