

MARKT

Beschaffungsmanagement im Wandel

Einkauf 2.0: Neues Denken ist schon jetzt gefragt

Durch die voranschreitende Konsolidierung und Zukäufe entstehen neue Marktstrukturen im Pflegebereich. Diese wirken sich auch auf das Einkaufsmanagement aus. Gerade kleinere Träger sollten das Thema stärker in den wirtschaftlichen Fokus rücken.



Der Aufbau einer entsprechenden Infrastruktur für den professionellen Einkauf wird eher möglich und bezahlbar, wenn sich mehrere Träger zu einem Einkaufsverbund zusammenschließen.

Foto: Adobe Stock/terovesalainen

Von Mark Hemming

Osnabrück // Die Landschaft der stationären Pflegeheimbetreiber ist durch die voranschreitende Konsolidierung im Umbruch. So wuchs die Zahl der Pflegeplätze der 30 größten Pflegeheimbetreiber von 2013 bis 2018 um 27 Prozent. Angesichts der Wachstumsziele der auf den Markt drängenden konzerngesteuerten Betreiber stehen wir noch immer am Anfang dieser Entwicklung. Zukäufe und neue Projekte sind an der Tagesordnung; völlig neue Marktstrukturen entstehen. Diese Konsolidierung wird an vielen Stellen weitreichende Auswirkungen auf kleine Träger haben. Der Beitrag zeigt, mit welchen Auswirkungen kleine Träger im Bereich Einkauf und Beschaffung zu rechnen haben und wie sie damit umgehen können. Wachstum von Unternehmen zieht immer auch Strukturän-

derungen nach sich. Schon heute existieren bei großen Trägern zentrale Beschaffungsstrukturen, die gut ausgestattet mit den Lieferanten auf einem neuen Niveau um die besten Konditionen feilschen.

Einkaufskonditionen als Wettbewerbsvorteil

Ein Blick in andere Branchen verrät, dass der Aufbau von Einkaufsmacht schon immer ein verlässliches Instrument war, im Wettbewerb um die besten Einkaufspreise zu punkten. Dabei ist es nicht allein die Einkaufsmenge, die zum Vorteil wird. Konzerne können geschulte, professionelle Einkäufer einsetzen, die ihr Handwerkszeug verstehen und Lieferanten auf Augenhöhe begegnen.

So werden Einkaufskonditionen mehr denn je zum Wettbewerbsvorteil. Sicherlich werfen diese zentra-

len Strukturen anfänglich Probleme im Zusammenspiel mit den einzelnen Einrichtungen auf – diese sind jedoch beherrschbar und werden die Entwicklung nicht stoppen können.

Eine ernste Gefahr? Mit Sicherheit! Die Konsolidierung wird Einrichtungen auf lange Sicht betreten zwingen, von der Überzeugung abzutreten, dass Einkauf schnell und einfach von jedermann erledigt werden kann. Noch wird der Einkauf in vielen Einrichtungen sehr stiefmütterlich behandelt und Mitarbeitern überlassen, die trotz allem Engagement weder über die Zeit noch über die erforderliche Expertise in Sachen Verhandlung verfügen.

Vergleicht man Einkaufspreise unterschiedlicher Einrichtungen, sind Preisunterschiede von 15 Prozent und mehr keine Seltenheit. Dies macht deutlich, welches Potenzial schon heute einzelnen Einrich-

tungen zur Verfügung steht, aber nicht abgerufen wird. Noch wird durch die bloße Mitgliedschaft in einer Einkaufsgemeinschaft die Annahme genährt, Bündelungseffekte zu erzielen, die denen großer Träger gleichen oder noch übersteigen. Durchgeführte Bewertungen der Preisniveaus von Einkaufsgemeinschaften zeigen jedoch allzu regelmäßig ein anderes Bild. Dies kann damit begründet werden, dass im Vergleich zu Einkaufsgemeinschaften Zentraleinkäufer von Konzernen verbindliche Abnahmemengen garantieren können. Diese Verbindlichkeit liefert die erforderliche Sicherheit und Umsatzgarantie, die Lieferanten zu belohnen wissen.

Einkaufsgemeinschaften hingegen können diese Garantien nicht geben – am Ende entscheidet jede Einrichtung für sich. Allein aus diesem Grund werden sich die Einkaufsergebnisse deutlich unterscheiden. Auch das Abrechnungsmodell vieler Einkaufsgemeinschaften passt nicht mehr in die Zeit und stellt eine ungünstige Voraussetzung für wettbewerbsfähige Preise dar. Der Großteil der Einkaufsgemeinschaften bezieht ihren Arbeitslohn in Form von Rückvergütungen über Lieferanten – diese sind von der Umsatzhöhe abhängig. Steigende Preise bedeuten für die Mitglieder höhere Kosten und für die Einkaufsgemeinschaft höhere Vergütungen. Das passt nicht zusammen – hier gibt es offensichtliche Zielkonflikte.

Alternativen brauchen Zeit, Marktkenntnisse und Expertise

Um zukünftig auf hohem Niveau einzukaufen, braucht es Zeit, detaillierte Marktkenntnisse und Expertise. Das Modell, das mitarbeitende Bereichsverantwortliche wie Pflege-, Hauswirtschafts- und Küchenleitungen nebenbei einkaufen, wird immer mehr an seine Grenzen stoßen – die so wichtigen wirtschaftlichen Impulse bleiben aus.

Der Aufbau einer eigenen Einkaufsabteilung wäre aus Ergebnissicht wünschenswert, bleibt aber aus Kostengründen illusorisch. Stattdessen braucht es entweder neue Formen von Einkaufsgemeinschaften, in denen sich einzelne, kleinere Träger zusammenschließen, um professionelles Einkaufen zu organisieren oder die Unterstützung durch einen externen Einkaufsdienstleister.

Erst durch den Zusammenschluss mehrerer Träger wird der Aufbau erforderlicher Infrastruktur für professionellen Einkauf möglich und bezahlbar. Dieser Einkauf braucht

// Preisunterschiede von 15 Prozent sind keine Seltenheit //

verbindliche Grundlagen, um die ganze Kraft des gebündelten Einkaufs am Markt zu platzieren. Noch einfacher und kostengünstiger funktioniert es, wenn einzelne Einrichtungen oder Gemeinschaften sich an einen branchenerfahrenen Einkaufsdienstleister wenden. Dieser bringt die erforderliche Infrastruktur und Erfahrung mit, um die wirtschaftlichen Interessen bestmöglich und unter Berücksichtigung individueller Belange zu vertreten.

Gerade vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Chancen sollte Einkauf neu gedacht werden – dies ist schon heute dringend geboten. Wer seinen Einkauf bereits professionalisiert hat, weiss das zu beurteilen. Durch den Trend der Konsolidierung verstärkt sich die Notwendigkeit abermals – wünschenswert wäre, dass Kostenverantwortliche sich für neue Wege öffnen.

☉ **Mark Hemming ist Geschäftsführer der Kaufleuten Unternehmensberatung GmbH in Osnabrück. Info: kaufleuten.de**