LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Kapsch Medizintechnik – Kaufverhalten von Behörden

Edith Nemec*

KAPSCH

Inhaltsverzeichnis

1 Das Unternehmen 74
2 Das Produktprogramm im Überblick 74
3 Das Produktprogramm Kapsch Medizintechnik 75
4 Die Kunden 75
5 Kaufentscheidungen von Spitälern und Kliniken 76
6 Der Kaufentscheidungsprozeß anhand eines Wiener Gemeindespitals 77
7 Die Ausschreibung als typisches Instrument im Behördengeschäft 79
Exkurs: ÖNORM A 2050 79
Problemstellungen 80
Verwendete Literatur 80

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschäftsbereiche der Kapsch AG 74
Abbildung 2: Schematische Kaufentscheidung im Falle eines Wiener Gemeindespitals 78

* Universitätslektorin am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Wien

Mit freudlicher Unterstützung des WUV Verlags

1 Das Unternehmen

Das Unternehmen Kapsch wurde gegen Ende des vorigen Jahrhunderts gegründet und spiegelt in seiner Entwicklung die technischen Errungenschaften des 20. Jahrhunderts wider: Telegrafie, Beginn der Telefonie, Ausbau des Selbstwählverkehrs, Aufschwung von Radio und Fernsehen bis hin zur modernen Telekommunikation. Von einer feinmechanischen Werkstätte mit 18 Beschäftigten entwickelte sich das Unternehmen, das bereits 1916 in eine AG umgewandelt wurde, zu einem der größten österreichischen Unternehmen der Elektroindustrie. Es besitzt heute etwa 2 200 Mitarbeiter und hat einen jährlichen Umsatz von öS 3,6 Milliarden. Das Unternehmen befindet sich zu 100 % in Familienbesitz.

2 Das Produktprogramm im Überblick

Das Unternehmen Kapsch erzeugt und vertreibt primär Kommunikationssysteme, wobei das Hauptbetätigungsfeld die öffentliche Vermittlungstechnik darstellt, bei der die Kapsch AG einen Marktanteil von 30 % hält und daher an der Einführung und Realisierung der digitalen Vermittlungstechnik in Österreich maßgeblich beteiligt ist. Ebenso gehören Nebenstellenanlagen sowie Münzfernsprecher, die ausnahmslos bei Kapsch gefertigt werden, zum Lieferprogramm. Ein weiterer Geschäftsbereich beschäftigt sich ausschließlich mit privaten Kommunikationssystemen (dezentrale Informationsverarbeitung, Büroautomation, Branchenlösungen für Hotels, Banken, Verwaltung, Handel und Industrie).
International hat sich Kapsch vor allem in den Bereichen Übertragungstechnik (Zugfunk 2 000) und bei der Installation ziviler Radaranlagen (Anflugradaranlagen für Flughäfen und Radaranlagen für Luftstraßen) einen exzellenten Ruf erworben.

Abbildung 1: Geschäftsbereiche der Kapsch AG

KAPSCH AG

Öffentliche Kommunikationssysteme Vermittlungstechnik	Öffentliche Kommunikationssysteme Übertragungstechnik	Private Kommunikationssysteme	Industrielle Elektronik	
			Medizintechnik	Verkehrsleittechnik

Der vor etwa vier Jahren gegründete Geschäftsbereich „Industrielle Elektronik" beschäftigt sich neben der Medizintechnik mit technischen Lösungen im Bereich der Verkehrsleittechnik (Planung und Errichtung von Verkehrsleitsystemen).

3 Das Produktprogramm Kapsch Medizintechnik

Die wichtigsten Produkte im Bereich Medizintechnik sind medizinische Lasersysteme einschließlich Laserschutzraumeinrichtungen und Zubehör. Seit seiner Erfindung vor etwa 30 Jahren hat sich der Laser bei zahlreichen technischen Anwendungen durchgesetzt. In der Medizin wird diese Technologie bei verschiedenen Therapieformen bereits routinemäßig mit großem Erfolg eingesetzt. Das Funktionsprinzip der Koagulation und Vaporisation von Zellgewebe durch Zufuhr von Laser-Licht eröffnet ein großes Spektrum von Einsatzmöglichkeiten, von der Tumorbehandlung bis zu Eingriffen der plastischen und kosmetischen Chirurgie, insbesondere bei der Behandlung von Hautveränderungen und -schäden. Viele Operationen können durch den Einsatz von Lasergeräten schneller, einfacher und sicherer durchgeführt werden. Die endoskopische Laseranwendung ermöglicht weitgehend blutungs- und infektionsfreie Operationen, d. h. sie ist herkömmlichen Methoden insoweit überlegen, als Patienten früher entlassen und die Rekonvaleszenz verkürzt wird. Zahlreiche Eingriffe erfolgen ambulant oder in einer Tagesklinik. In diesem Sinne bringt gezielter Lasereinsatz sowohl für Patienten als auch für den Krankenhausbetrieb viele Erleichterungen.
Die Lasergeräte können – je nach Leistungsklasse – hauptsächlich für dermatologische und gynäkologische Behandlungen im Hals-Nasen-Ohren-Bereich und in der Neuro- und plastischen Chirurgie Anwendung finden. Die Bandbreite der angebotenen Lasersysteme reicht von multifunktionalen Geräten, die sowohl in ärztlichen Praxen als auch im klinischen Bereich eingesetzt werden können, bis hin zu Gesamtsystemen der photodynamischen Therapie im Wert von ca. öS 5 Millionen.
Außerdem werden als notwendiges Zubehör Rauchabsaugungsgeräte angeboten, die eine durch Gewebeverdampfung entstehende Kontaminierung komplett ausfiltern. Ein weiteres Zubehör ist ein mobiles Scanning-System, das zur schonenden großflächigen und oberflächigen Behandlung von Verletzungen dient.

4 Die Kunden

Bereits im angestammten Geschäftsfeld Kommunikationstechnologie werden etwa 80–90 % der Kapsch-Umsätze durch das Behördengeschäft erwirtschaftet, das in diesem Fall durch eine heterogene Kundenstruktur

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freudlicher Unterstützung des WUV Verlags

charakterisiert ist: Magistrate, Post, Bundesheer, ÖBB, Ministerien, Spitäler etc. Im Bereich Medizintechnik sind in erster Linie Spitäler und Kliniken die relevanten „Kunden", darüber hinaus werden in wachsendem Ausmaß auch Privatpraxen beliefert.

5 Kaufentscheidungen von Spitälern und Kliniken

Wesentliche Einflußfaktoren für Kaufentscheidungen im medizinischen Bereich sind vor allem:

- neue medizinische Erkenntnisse (z. B. moderne Behandlungsmethoden),
- innovative technische Lösungen (neue Technologien, z. B. Laser),
- Integrationsmöglichkeiten zur bereits vorhandenen Ausstattung.

Spezifisch für das Behörden-Kaufverhalten ist, daß

- eine Vielzahl von Organisationen und somit Personen in den Entscheidungsprozeß involviert sind,
- aufgrund des finanziellen Rahmens und des Langfristcharakters der Investitionen vielschichtige Überlegungen technischer und wirtschaftlicher Art angestellt werden,
- der gesamte Kaufentscheidungsprozeß (von der Problem- bzw. Bedarfserkennung bis zum Auftrag) deshalb zeitlich relativ lange dauert (in der Regel ein bis zwei Jahre) und mehrere Institutionen durchläuft,
- Gesamtlösungen (Systemkäufe) anstatt Einzelentscheidungen vorherrschen,
- das Angebot auf Basis erwünschter, schriftlich festgelegter Spezifikationen, vor allem Ausschreibungsbedingungen, zu erfolgen hat (in Österreich gilt hierfür die ÖNORM A 2050),
- von den Nutzern verschiedene Personen sowohl Alternativen beurteilen als auch die endgültige Kaufentscheidung fällen,
- Qualität und After-Sales-Service der Systeme von immenser Wichtigkeit sind,
- negative Erfahrungen mit Lieferanten bzw. deren Produkten strikt vermerkt werden und das betroffene Unternehmen in Zukunft meist zu keinen weiteren Angeboten eingeladen wird.

Die Abwicklung von Großinvestitionen kann nicht als standardisiert bezeichnet werden. Exemplarisch soll der Entscheidungsprozeß im Behördengeschäft anhand des Beschaffungsvorgangs für ein Wiener Gemeindespital dargestellt werden. Die Zahlen in Klammern beziehen sich auf Abbildung 2, S. 78.

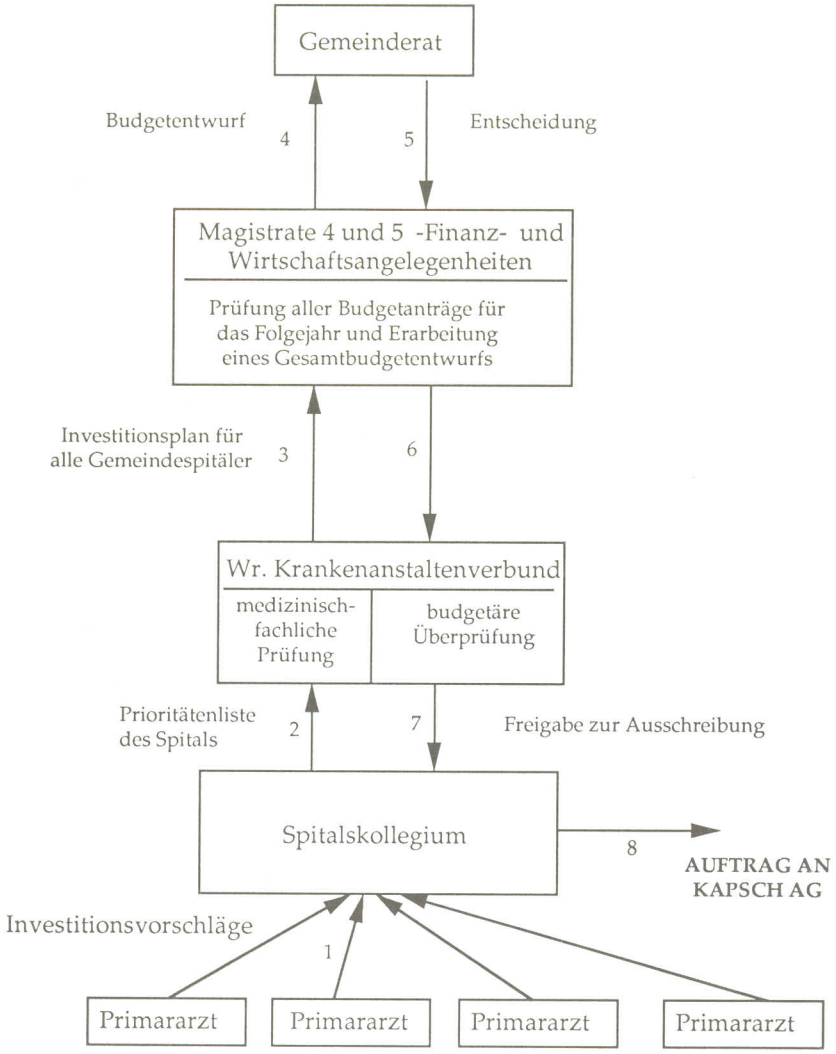
6 Der Kaufentscheidungsprozeß anhand eines Wiener Gemeindespitals

Die Entscheidung, ein medizintechnisches Gerät anzuschaffen, wird zumeist von einem Primararzt oder mehreren leitenden Ärzten einer Abteilung des Krankenhauses initiiert, die einen Investitionsantrag an das Spitalskollegium richten (1). Auslösend für diesen Antrag sind entweder Berichte über neue Therapiemethoden in medizinischen Fachzeitschriften, bei Kongressen und Tagungen sowie der Meinungsaustausch mit Fachkollegen oder Angebote seitens der Lieferfirma. Das Spitalskollegium besteht aus Mitgliedern der Spitalsverwaltung (insbesondere dem Verwaltungsdirektor), der medizinischen Leitung sowie Vertretern des Pflegepersonals.

Nach einer Sammlung der Investitionsanträge und einer Prüfung, ob das beantragte Gerät laut technischer Beschreibung der Verordnung für medizinische Geräte (MedGV) entspricht, wird durch dieses Gremium eine Prioritätenliste für medizinisch-technische Anschaffungen des Spitals erstellt und an den Wiener Krankenanstaltenverbund weitergeleitet (2). Dies ist ein ausgegliederter Rechtsträger der Gemeinde Wien, dessen Aufgabe es unter anderem ist, einen Überblick über die Anschaffungen sämtlicher Wiener Gemeindespitäler zu haben, damit Doppelanschaffungen vermieden und stattdessen eine Schwerpunktbildung auf bestimmte medizinische Fachbereiche, Therapiemethoden etc. in den einzelnen Spitälern erzielt wird. Zu diesem Zweck werden die Anträge einer medizinisch-fachlichen Prüfung unterzogen und es wird überprüft, inwieweit eine Bedeckbarkeit der Investitionen im Rahmen des Gemeindebudgets gegeben ist. Ab einem bestimmten Investitionsvolumen unterliegen die Anträge zusätzlich auch einer Begutachtung durch die Großgerätekommission. Dies ist eine bundesweit tätige Geschäftsstelle, die im Bundesministerium für Gesundheit, Sport und Konsumentenschutz eingerichtet ist. Im Anschluß entsteht ein Investitionsplan für alle Wiener Gemeindespitäler, der an die für Finanz- und Wirtschaftsangelegenheiten zuständige Magistratsabteilung weitergeleitet wird (3). Dieser Budgetvorschlag wird mit den Budgetvorschlägen anderer Magistrate in einem Gesamtbudgetentwurf für das Folgejahr zusammengefaßt und dem Wiener Gemeinderat zur Entscheidung vorgelegt (4). Die Entscheidung über Anschaffungen bzw. Antragskürzungen fällt letztlich der Gemeinderat (5), wobei politische Entscheidungen nicht auszuschließen sind. Danach erfolgt die Freigabe zur Ausschreibung für die Spitäler ((6) und (7)). Können nicht alle geplanten Investitionen eines Spitals aufgrund zu geringer Finanzmittelzuteilung getätigt werden, wird bei der Beschaffung anhand der Prioritätenliste vorgegangen. Das Spitalskollegium kann jedoch aus triftigen Gründen Prioritäten im nachhinein verschieben bzw. mitunter sogar neue Projekte priorisieren. Die Aus-

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freudlicher Unterstützung des WUV Verlags

Abbildung 2: Schematische Kaufentscheidung im Falle eines Wiener Gemeindespitals



schreibung selbst erfolgt durch das einzelne Spital bzw. in einzelnen Fällen durch den Wiener Krankenanstaltenverbund (8). Im Falle einer Auftragserteilung wird bei Lieferung des medizintechnischen Geräts durch die technische Abteilung des Spitals überprüft, ob das entsprechende Gerät den gesetzlichen Bestimmungen (z. B. den technischen Sicherheitsnormen) entspricht.

7 Die Ausschreibung als typisches Instrument im Behördengeschäft

Das Behördengeschäft von Kapsch erfolgt zur Gänze über Ausschreibungen. Die zwei Möglichkeiten sind dabei die öffentliche Ausschreibung (bekannt gemacht im Amtsblatt zur Wiener Zeitung sowie ähnlichen Organen) und die beschränkte Ausschreibung, bei der die Ausschreibungsunterlagen nur bestimmten, ausgewählten Unternehmen mit der Bitte um Angebotslegung übergeben werden. Beschränkte Angebote sind dann anzutreffen, wenn nur bestimmte Unternehmen als Lieferanten in Frage kommen, sei es, weil nur sie das gewünschte Produkt/System anbieten oder weil es bereits langfristige, zufriedenstellende Kontakte mit diesen Unternehmen gibt.

Exkurs: ÖNORM A 2050

Diese ÖNORM regelt die Vergabe von Aufträgen über Leistungen sowie Ausschreibung, Angebot und Zuschlag. Mögliche Vergabeverfahren sind die öffentliche Ausschreibung, die beschränkte Ausschreibung sowie die freihändige Vergabe (Verhandlungsverfahren), wobei bei letzterer regelmäßig drei Angebote vom Auftraggeber eingeholt werden. Für die unter Abschnitt 2 besprochenen Geräte wird regelmäßig ein beschränktes Verfahren durchgeführt, da nur eine eingeschränkte Anzahl von Unternehmen diese Leistungen erbringen kann. Zu diesem Zweck werden nur jene Unternehmen zur Angebotsabgabe eingeladen, deren Befugnis, Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit zuvor geprüft wurde. Auch für ein renommiertes Unternehmen ist es notwendig, die technische Leistungsfähigkeit (mittels Referenzlisten der in den letzten Jahren erbrachten Leistungen, mittels Qualitätsbescheinigungen bezüglich technischer Spezifikationen und Normen etc.) belegen zu können. Zentrale Bedeutung hat jedenfalls die Ausschreibung, der eine eindeutige, vollständige und neutrale Beschreibung der Leistung durch die ausschreibende Stelle zugrundeliegt. Den Zuschlag erhält das technisch und wirtschaftlich günstigste Angebot (Bestbieterprinzip).

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freudlicher Unterstützung des WUV Verlags

Problemstellungen

1. Wie könnte ein typischer Kaufentscheidungsprozeß für ein Lasertherapiesystem zur Krebsbehandlung aussehen? Beschreiben Sie die einzelnen Schritte. (K&B, S. 179–181; B&B&R, S. 39)
2. Inwieweit unterscheiden sich die Kaufeinflüsse, denen die Einkäufer in Behörden unterliegen, von jenen im Konsumgüterbereich? (B&B&R, S. 37–38)
3. Aus welchen Mitgliedern könnte ein Einkaufsgremium für Lasertherapiegeräte bestehen, die in einem Wiener Gemeindespital eingesetzt werden sollen? Welche Rollen haben die einzelnen Mitglieder? Begründen Sie Ihre Antwort. (K&B, S. 176–177; B&B&R, S. 37–38)
4. Stellen Sie fest, welche Unterschiede zwischen dem Investitions- und dem Konsumgütermarkt bestehen, und konkretisieren Sie diese anhand eines Beispiels aus dem medizintechnischen Bereich. (K&B, S. 169; B&B&R, S. 40–41)
5. Mit welchen Vor- bzw. Nachteilen sind Unternehmen konfrontiert, deren Hauptkunden Behörden sind? (K&B, S. 183–185; B&B&R, S. 42)

Verwendete Literatur

BALDAUF, A.; BOYER, C.; REISINGER, H. (B&B&R): Grundzüge der BWL III – Marketing, Skriptum, Wien 1994

KINNEAR, T. C.; BERNHARDT, K. L. (K&B): Principles of Marketing, 3rd ed., Scott, Foresman and Company, New York 1990

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Mit freudlicher Unterstützung des WUV Verlags