

Transformation des Einkaufs ...

... als Basis einer erfolgreichen
Unternehmensstrategie für Kliniken

Frank Schönrath

Leiter Einkauf & Logistik AMEOS Gruppe

Geschäftsführer KH Einkauf

18.06.2019



Transformation des Einkaufs ...

... als Basis einer erfolgreichen Unternehmensstrategie für Kliniken

Inhaltsverzeichnis

- Kurzvorstellung AMEOS / KH Einkauf
- Gründe für die Veränderung und die Bedeutung des Einkaufs
- Herausforderungen
- Lösung Transformationsstrategie
 - Vision
 - „Automotive Best Practice“ des strategischen Einkaufs
 - „Best in Class“ Adaption auf Krankenhäuser mittels Strategie und Operationalisierung
- Ergebnisse



Vor allem Gesundheit

CV Frank Schönrath

Geschäftsführer KH Einkauf, AMEOS Gruppe

- **25 Jahre Berufserfahrung im strategischen Einkauf**

Erfolgreiche Umsetzung von Projekten im Bereich EBITDA und Cashflow-Optimierung in TOP Unternehmen (BP, Delphi Automotive, Oerlikon Group) im **Maschinenbau**, der **Automobilindustrie**, der **chemischen Industrie** und im

Gesundheitswesen

Six Sigma Black Belt-zertifiziert und vom **European Institute of Purchasing Management** in Genf ausgezeichnet als „Best in Class“ und Best Value Contribution Practice“ in den Bereichen Strategie, Organisation und Effizienz

- **Studium**

Elektrotechnik an der FH Gelsenkirchen und Betriebswirtschaft an der School of Business Management in Essen

Mission

Wir arbeiten für Ihre Gesundheit

AMEOS sichert die Gesundheitsversorgung in den Regionen

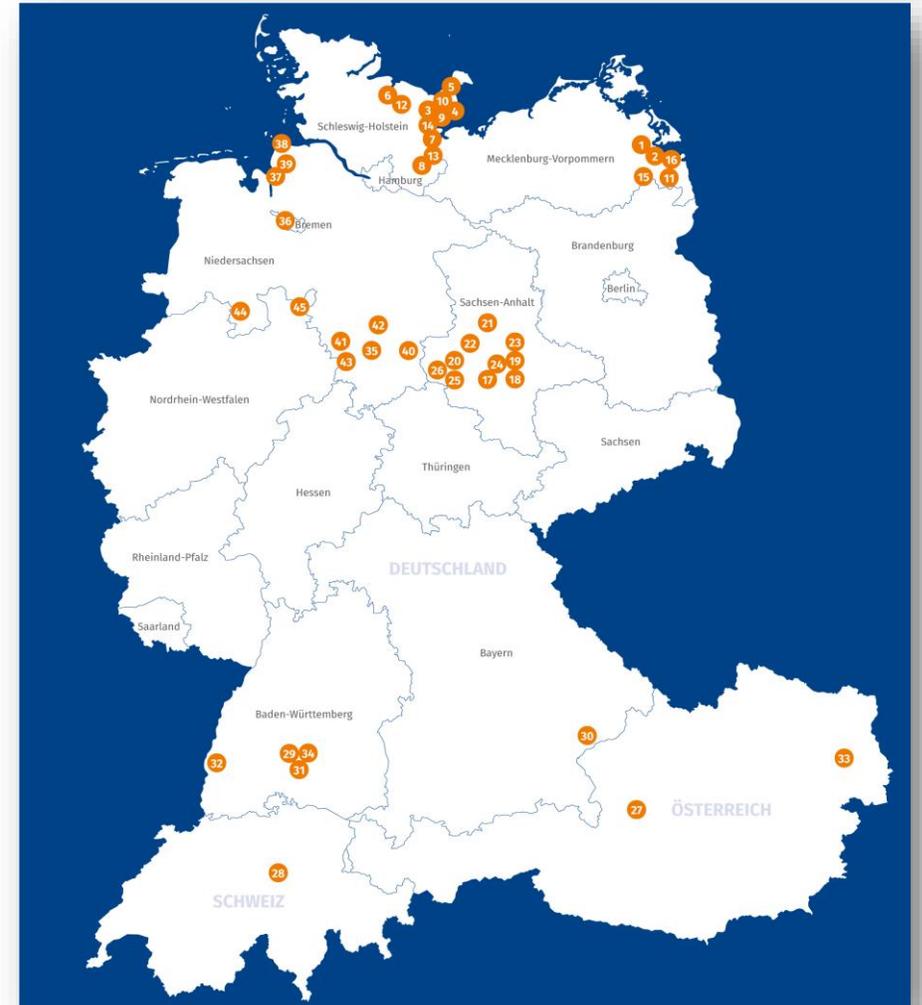
- Qualitativ hochwertige medizinische Versorgung
- Entwicklung neuer medizinischer Angebote
- Investitionen zur Entwicklung der Standorte
- Gruppenweite Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen
- Solide, nachhaltige Finanzierungsstruktur



Vor allem Gesundheit

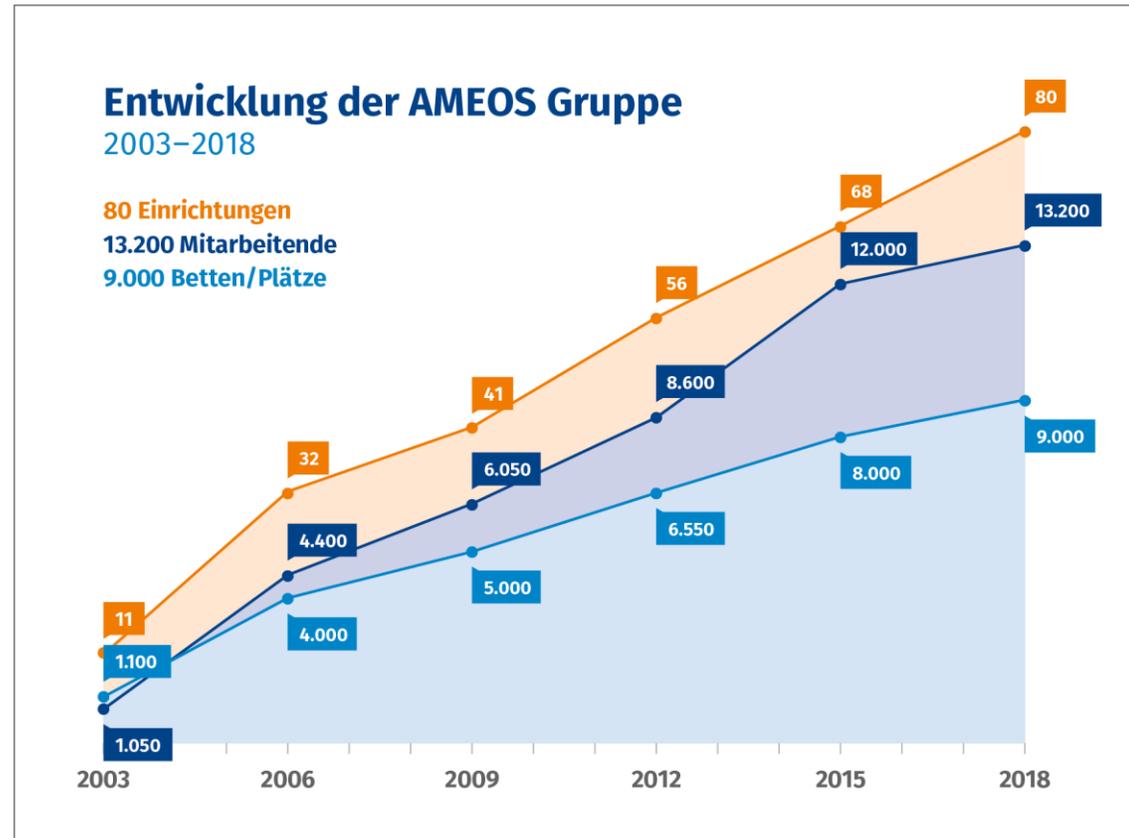
AMEOS Zahlen

Anzahl Einrichtungen	83
Anzahl Standorte	45
Anzahl Betten/Plätze	9.200
Anzahl Mitarbeitende	13.200
Klinika und Poliklinika	58
Pflege und Eingliederung	25
Gesamterlöse	880 Mio. €
Bilanzsumme	1.035 Mio. €



Vor allem Gesundheit

Entwicklung der AMEOS Gruppe 2003 - 2018



Unser Team steht für Ihren Erfolg!



„Die KH Einkauf ist eine
bundesweit tätige
Einkaufsgesellschaft
mit über 45 Mitarbeiterinnen
und Mitarbeitern.“

Warum KH Einkauf?

- Ein wesentlicher Grund für die Zusammenführung der Bereiche strategischer, operativer Einkauf und Logistik in der AMEOS Gruppe ist die gruppenweite Prozessoptimierung und Durchsetzungskraft in den Bereichen Einkauf und Logistik - unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklung am deutschen Gesundheitsmarkt.
- Hierbei stehen strategische Verhandlungen von Artikeln, Warengruppen nach eCl@ss und Rahmenverträgen sowie die operative und prozessuale Umsetzung und das Einkaufscontrolling in den jeweiligen Gesundheitseinrichtungen im Fokus.

Inhalt

- ✓ Kurzvorstellung AMEOS / KH Einkauf
- Gründe für die Veränderung und die Bedeutung des Einkaufs
- Lösung Transformationsstrategie
 - Vision
 - „Automotive Best Practice“ des strategischen Einkaufs
 - „Best in Class“ Adaption auf Krankenhäuser mittels Strategie und Operationalisierung
- Ergebnisse

Gründe für die Veränderung ...

... und die Bedeutung des Einkaufs



Vor allem Gesundheit

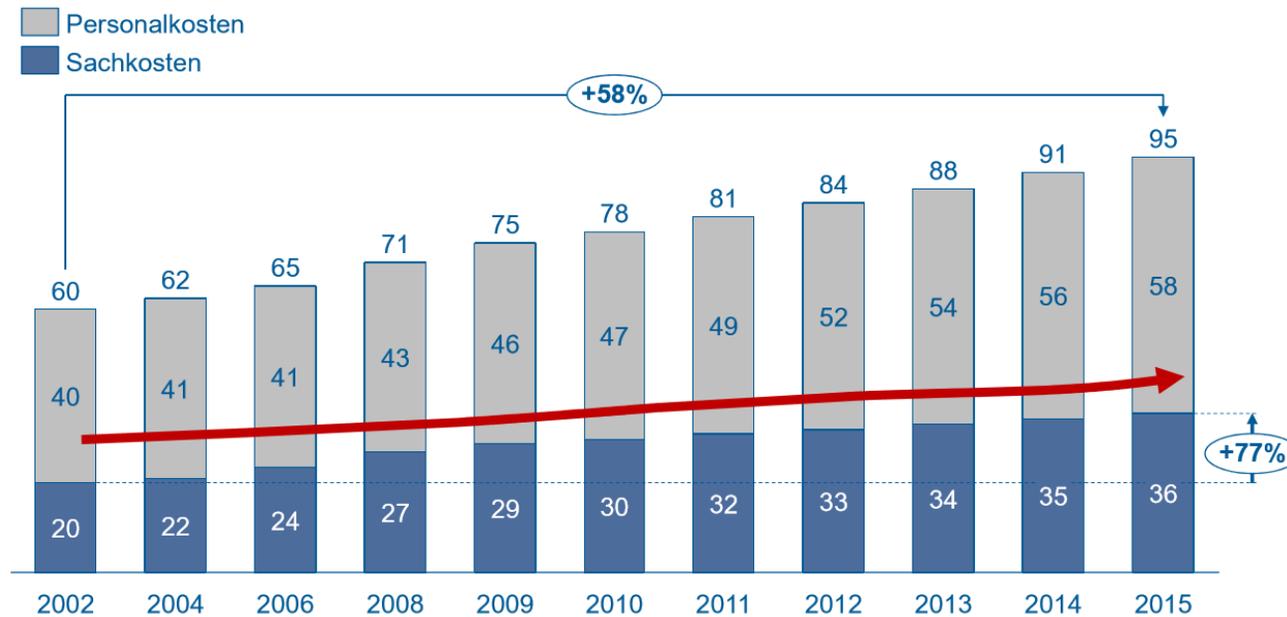
Sachkostensteigerung!!!

Herausforderung an den strategischen Einkauf

Kosten der deutschen Krankenhäuser (ohne Zinsen / Steuern) in Mrd.€

INVERTO
A BCG COMPANY

Die Sachkosten steigen deutlich stärker als die Personalkosten und nehmen an Bedeutung zu

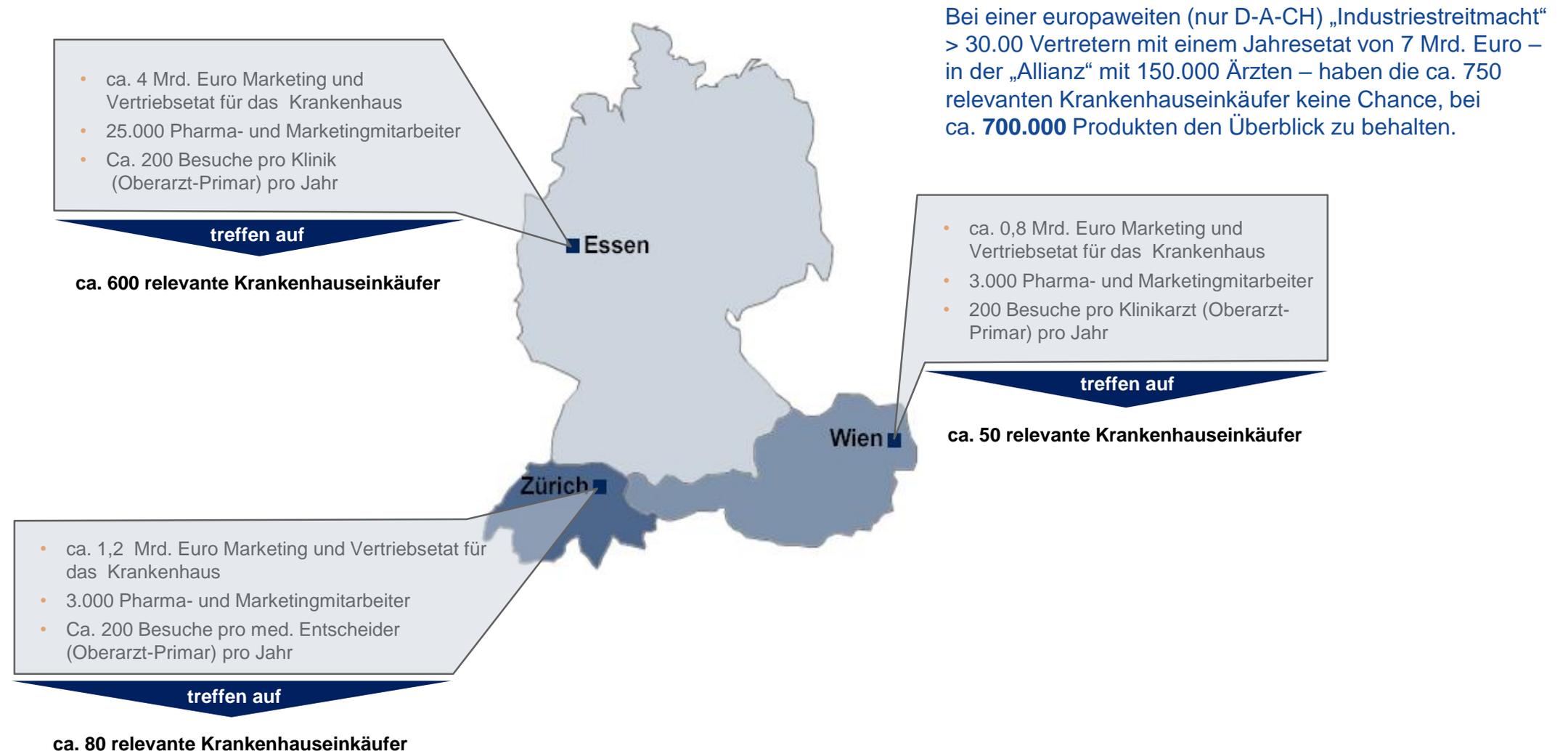


Quelle: Destatis

© INVERTO | CC Healthcare | 171114 | Slide 15

Vor allem Gesundheit

Externe Herausforderungen an den Einkauf



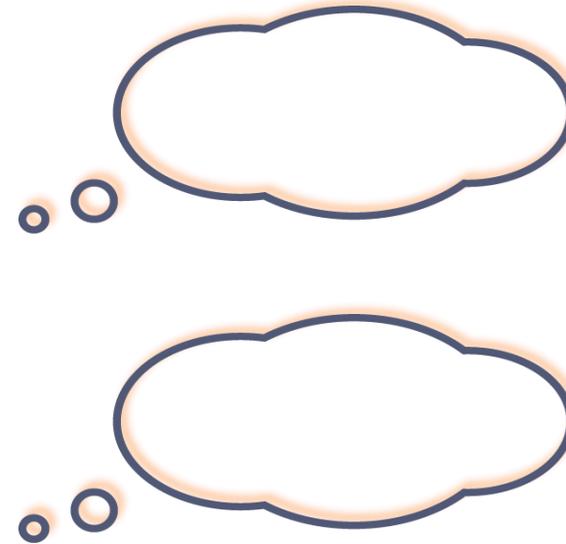
Vor allem Gesundheit

Externe Herausforderungen an den Einkauf

Gründe:

Sachkosten gewinnen mehr und mehr an Bedeutung – ca. 37 % Materialkostenanteil und 77 % Steigerung!

Ungleiche Machtverhältnisse zwischen Vertrieb und Einkauf



Chance: Wo Geld für Marketing da ist, gibt es auch die Potentiale für den Einkauf!

Inhalt

- ✓ Kurzvorstellung AMEOS / KH Einkauf
- ✓ Gründe für die Veränderung und die Bedeutung des Einkaufs
- Lösung Transformationsstrategie
 - Vision
 - „Automotive Best Practice“ des strategischen Einkaufs
 - „Best in Class“ Adaption auf Krankenhäuser mittels Strategie und Operationalisierung
- Ergebnisse

Lösung Transformationsstrategie



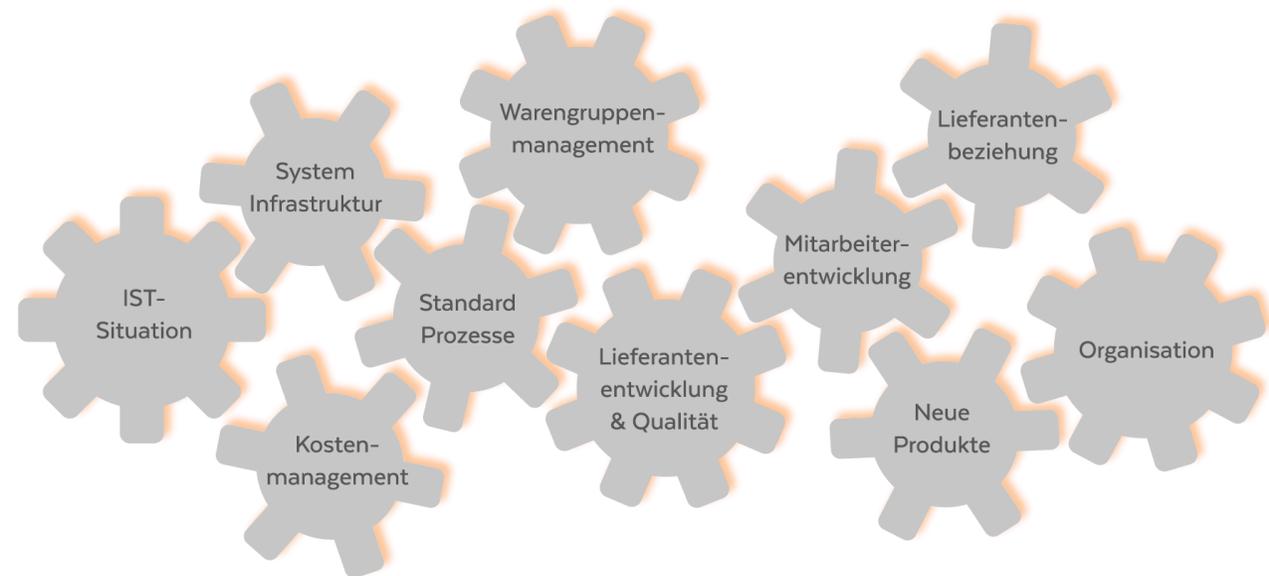
Vor allem Gesundheit

Vision ...

... Transformation des Einkaufs zur «Champions League»

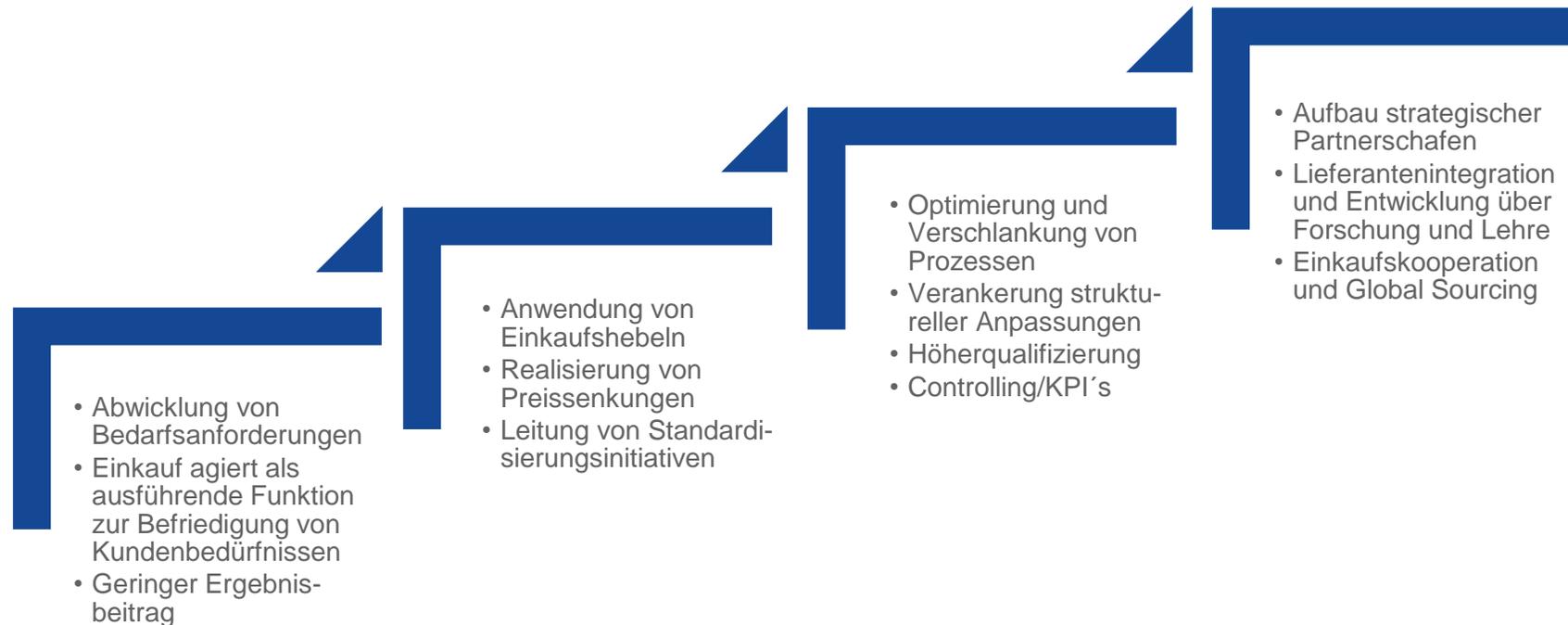
Um in der Champions League spielen zu können,
müssen alle Zahnräder ineinander greifen!

- Transparenz
- Umdenken („Game Change“)
- Organisation aufstellen
- Methoden integrieren
- Umsetzung in Projekten
- Messung



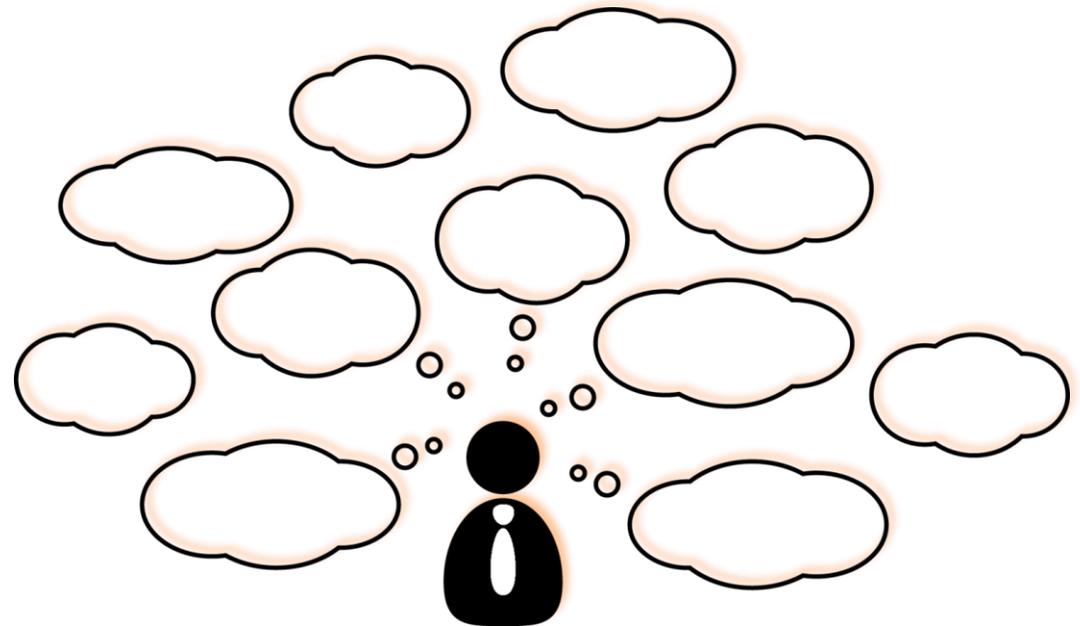
Wo stehen wir jetzt ...

... Evolutionsstufen im Beschaffungsmanagement



Den Einkauf ...

... strategisch und organisatorisch optimal ausrichten



Wie ...

... sind der strategische und der operative Einkauf vernetzt und organisiert?

- Die Beschaffung kann in unterschiedliche Richtungen organisiert werden – seitens Region, Waren und Fachgruppen
- Warengruppenorganisation (Left Side) legt hierbei die Strategie fest
- Die medizinischen Fachgruppen standardisieren und erzeugen Verbindlichkeit
- Die Regionale Organisation (TOP Side) setzt die Strategie um
- Die funktionale Organisation legt hierbei die Prozesse und Standards fest, regelt das Zusammenspiel und überwacht mittels Kennzahlen

Wir sind KH Einkauf

Strategischer Einkauf

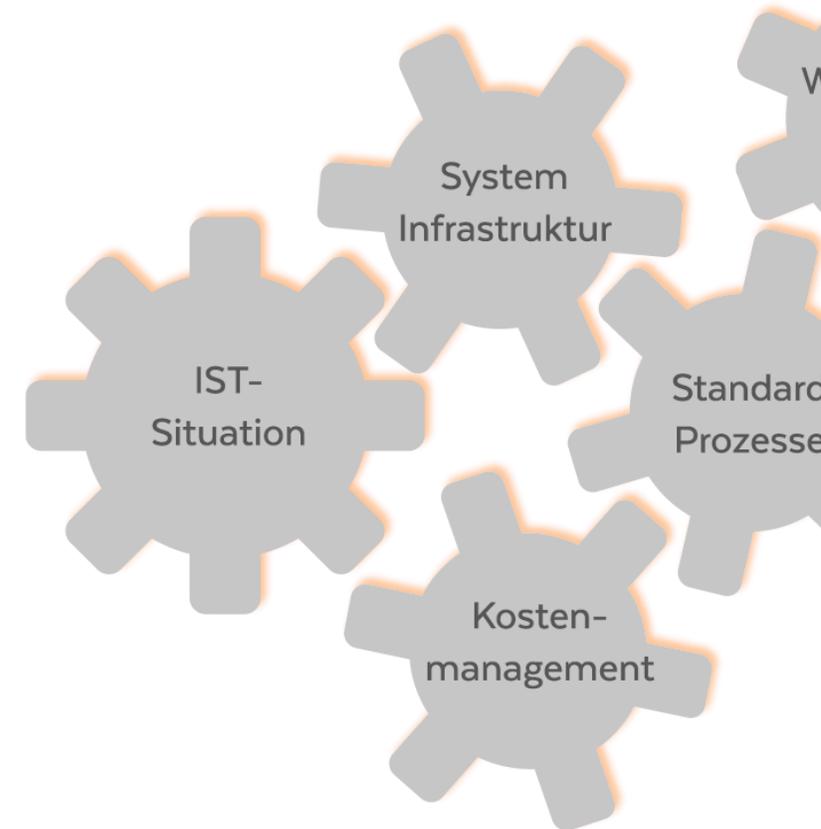
- ist der erste Ansprechpartner der Region und der Industrie
- sichert die Weiterentwicklung der Warengruppenstrategie unter Berücksichtigung der lokalen/ regionalen Anforderungen
- findet die passende Preis- und Lieferantenstrategie und die richtige Form der Standardisierung
- führt Verhandlungen mit Lieferanten und schließt Verträge mit der Industrie
- beobachtet den Markt hinsichtlich Neuerungen und Innovation

Operativer Einkauf und Logistik

- ist der erste Ansprechpartner der lokalen Organisationen
- bildet Schnittstelle zwischen Anforderern, Zulieferern und strategischem Einkauf
- sichert die lokalen Anforderungen und ermittelt den Bedarf
- ist für das lokale/regionale Logistikkonzept verantwortlich und disponiert die Warenströme
- ist verantwortlich für die Umsetzung der strategischen Einkaufsentscheidungen in den Regionen

Methoden ...

... um den Einkauf zu optimieren
„Best Practice“ - Automotive



Welche Informationen ...

... braucht der Einkauf im «industriellen» Umfeld?

INPUT

Warengruppen spezifisches
Geschäftsziel



Warengruppenspezifische
Versorgungsanforderungen



Warengruppenspezifische
Zukunftsaussichten



Operative Anforderungen



UMSTRUKTURIERUNG LIEFERANTENBASIS

- Optimierung der Lieferantenbasis zur Minimierung der totalen Kosten und Maximierung des Service Level
- Konsolidierung der Lieferantenbasis um robuste strategische Partnerschaften überhaupt zu ermöglichen
- Fokussierung auf Lieferantenentwicklungsaktivitäten

OUTPUT

Lieferantenstrategie



Qualitätsstrategie



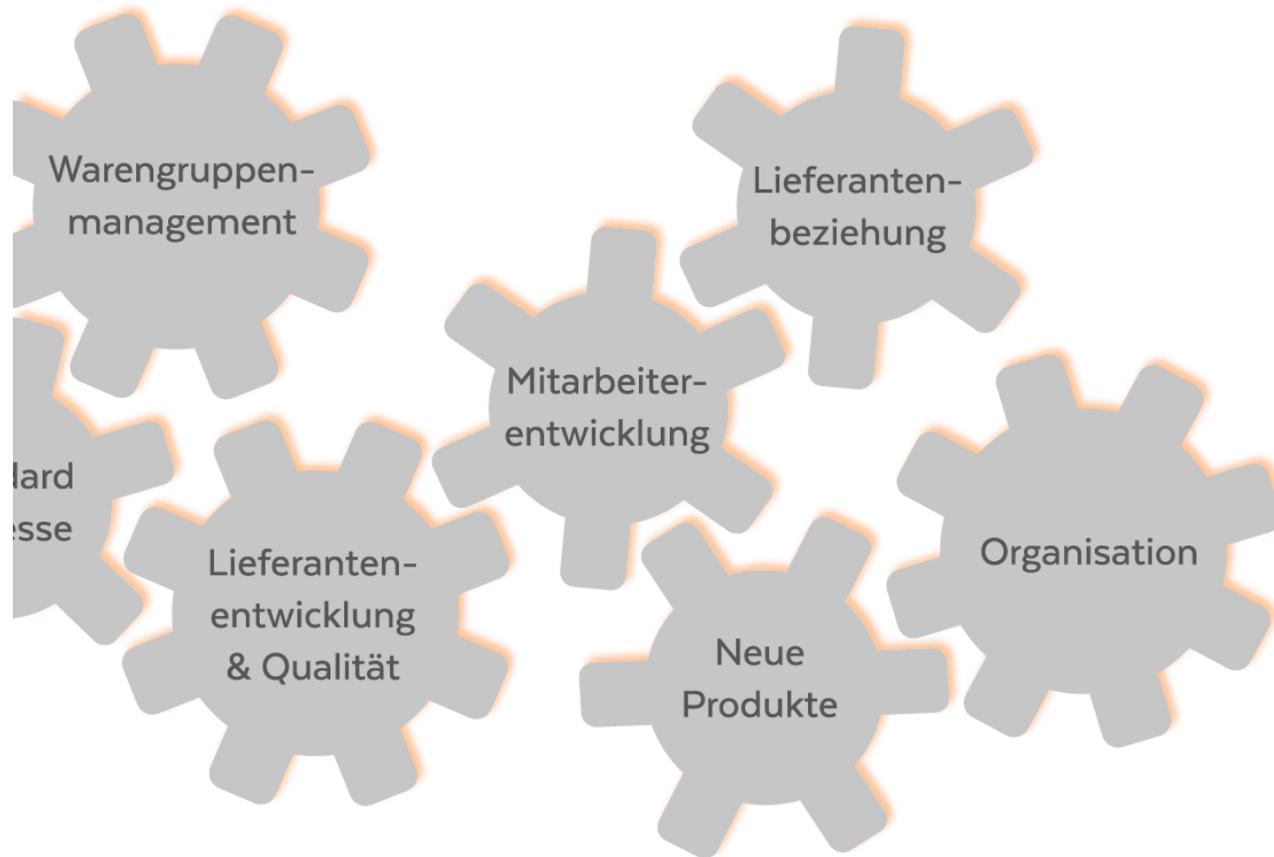
Beschaffungsstrategie
und Entwicklung



Versorgungskonzept



Umsetzung ...



... der Strategie durch „PMO“
Projekt-Management-Office ...

Projekt-Management-Office (PMO) ...

... zur Sachkostenreduzierung

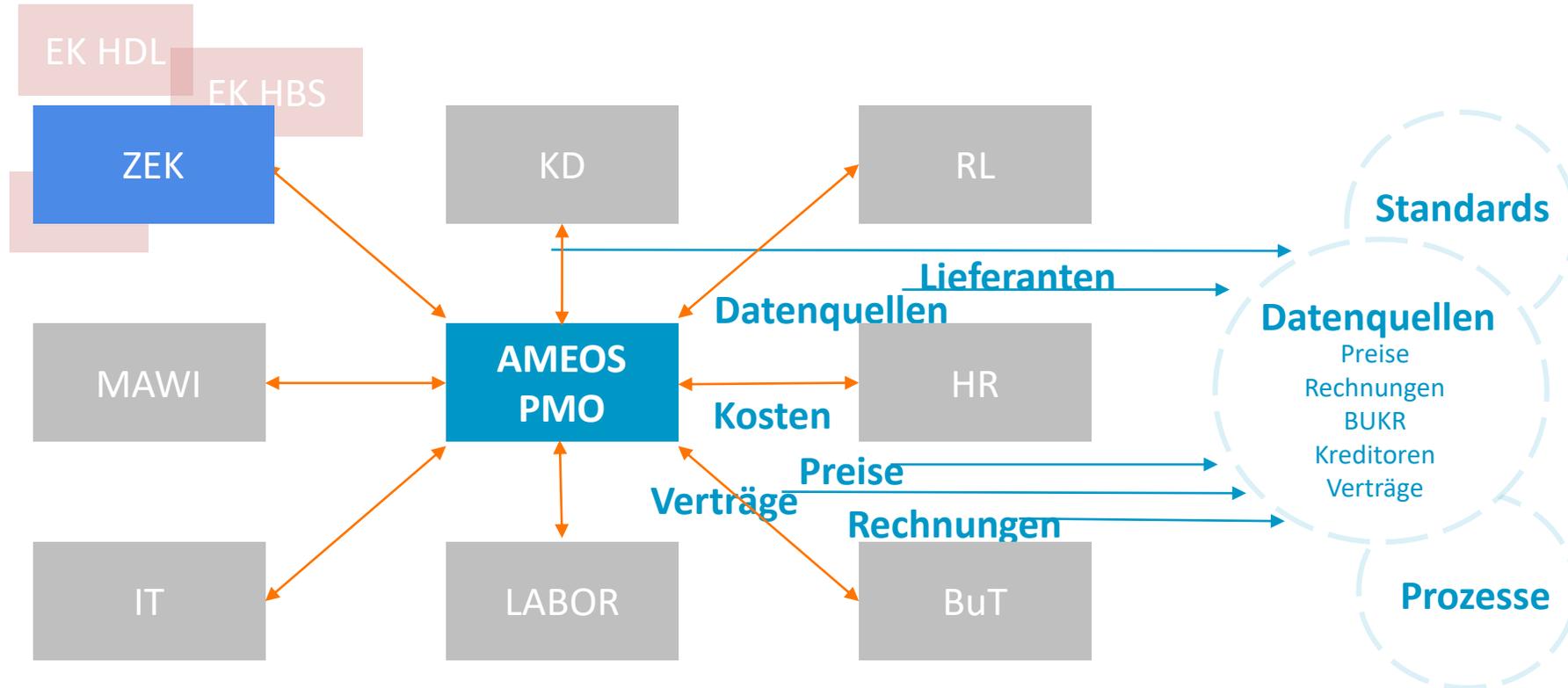
Das PMO AMEOS Gruppe dient der Absicherung von geplanten Kostenreduzierungen vor allem im Bereich der Sachkosten (Kreditorenumsätze) durch den Einsatz effizienter Einkaufshebel und Steuerung von Einkaufsprojekten in der AMEOS Gruppe.

- Aufnahme aller Kostensenkungsprojekte
- Schaffung von Standards zur Bewertung und Durchführung
- Schaffung der Transparenz im Einkauf
- Aufbau einer einheitlichen Berichtsstruktur
- Entwicklung und Bewertung neuer Kostensenkungs Ideen
- Verbindung von strategischen und regionalen Einkaufsstrategien
- Coaching und Mentoring der Einkaufsmitarbeiter



<https://programsucces.wordpress.com/2014/01/01/organizing-the-pmo/>

Ausgangssituation



Vor allem Gesundheit

Inhalt

- ✓ Kurzvorstellung AMEOS / KH Einkauf
- ✓ Gründe für die Veränderung und die Bedeutung des Einkaufs
- ✓ Lösung Transformationsstrategie
 - Vision
 - „Automotive Best Practice“ des strategischen Einkaufs
 - „Best in Class“ Adaption auf Krankenhäuser mittels Strategie und Operationalisierung
- Ergebnisse

Ergebnisse des letzten Jahres

- Organisation aufgebaut
- Methoden eingeführt
- Definition von 48 Kostensenkungsprojekten mit 149 Aufgaben
- 64 % der geplanten Einsparungen bis Juni 2018 erreicht
- 20 % der erreichten Einsparungen stellten noch nicht geplante, zusätzliche Einsparpotenziale dar
- Neue Planung der Potentiale wird über die Standards des PMO gruppenweit durchgeführt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Gute Informationen sind schwer zu bekommen.

Noch schwerer ist es, mit ihnen etwas
anzufangen.

Sir Arthur Doyle
(1859 – 1930, britischer Arzt und Schriftsteller)

Kontakt

Frank Schönrath
Direktor Einkauf & Logistik

AMEOS Gruppe
Bahnhofplatz 14
8021 Zürich

info@ameos.ch

www.ameos.eu

Frank Schönrath
Geschäftsführer

KH Einkauf GmbH
Lüpertzender Straße 6
41061 Mönchengladbach

T +49 2161 468 69-00

frank.schoenrath@ameos.de

www.ameos.eu