

# Beschaffungsmanagement im Gesundheitswesen

Auf dem Weg zur Excellence im Einkauf



# Inhaltsverzeichnis



Zusammenfassung .....	4
1 Einleitung.....	5
2 Verfahren zur Potentialermittlung.....	7
3 Praxisbeispiel AMEOS Kliniken.....	10
3.1 Bezugsrahmen.....	10
3.2 Lösungsansatz .....	10
3.3 Ergebnisse .....	12
4 Schlussbemerkung .....	14

Gute Informationen  
sind schwer zu bekommen.

Noch schwerer ist es,  
mit ihnen etwas anzufangen.

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

## Zusammenfassung

Interview mit Frank Schönraht, Zentraler Einkaufsleiter AMEOS



**Frage** Herr Schönraht, Sie tragen als Einkaufsleiter die Verantwortung für einen Großteil der Sachkosten in der AMEOS Gruppe. Wo sehen Sie die größten Herausforderungen im Einkauf?

**F. Schönraht** Der Einkauf ist ein sehr komplexes Thema und die Anforderungen an Einkäufer steigen stetig an. Doch die größte Schwierigkeit sehe ich in der relativ hohen Maverick Buying Quote. Die einzelnen Abteilungen kaufen ihre benötigten Materialien selbst ein - quasi am Einkauf vorbei. Das führt nicht nur dazu, dass der Einkauf weniger Kontrolle und Überblick über die Kosten hat, vor allem kann dies die Kosten immens in die Höhe treiben.

**Frage** Um diesem Problem entgegenzuwirken, haben Sie sich externe Unterstützung geholt - die unter anderem auf Beschaffungsmanagement spezialisierte Unternehmensberatung MARKGUT GmbH. Wie sah das gemeinsame Vorgehen aus?

**F. Schönraht** Ich kenne hervorragende Einkaufsabteilungen in Industrieunternehmen und wollte den Einkauf bei AMEOS entsprechend aufbauen - den AMEOS Einkauf hin zur Excellence transformieren. Also haben wir die entsprechenden Strategien auf das Gesundheitswesen übertragen. Zunächst haben wir diverse Analysen durchgeführt, um Schwachstellen zu identifizieren und Potentiale aufzuzeigen. Um die daraus entstandenen Aufgaben anzugehen, war ein standardisiertes Vorgehen wichtig. Wir brauchten einen guten Überblick über die Vielzahl an Projekten, daher wurde ein Projektmanagement Office eingerichtet, welches bei der Durchführung der verschiedenen Einsparungsprojekte die Einbeziehung der unterschiedlichen Unternehmensbereiche sicherstellte. Gemeinsame Meetings und Workshops waren wichtiger Bestandteil der Zusammenarbeit, denn so wurde sichergestellt, dass alle Beteiligten die gleichen Ziele und Interessen verfolgen und immer auf dem aktuellen Stand waren.

**Frage** Das hört sich nach einem klaren Ziel und einer sehr strukturierten Vorgehensweise an. Wie zufrieden sind Sie mit den Ergebnissen?

**F. Schönraht** Wir sind sehr zufrieden mit den Ergebnissen. Neben den vorher geplanten Targets, konnten auch neue Einsparungspotentiale aufgedeckt und gesichert werden. Aufgrund der großartigen Ergebnisse in der Region Ost, planen wir auch schon die nächsten Schritte. Neben der Durchführung weiterer Wertanalysen und Target Costing Maßnahmen, wollen wir dieses Vorgehen auch in anderen Regionen der AMEOS Gruppe etablieren. Viele Krankenhäuser können den steigenden Sachkosten wenig entgegensetzen, deshalb kann ich ein solch standardisiertes Vorgehen jedem Krankenhaus nur empfehlen. Die intensive Zusammenarbeit mit MARKTGUT, durch die zudem die interne Kommunikation bei AMEOS stark verbessert wurde, lieferte ständig neue Ansätze für Optimierungsmöglichkeiten, was das Arbeiten insgesamt sehr effektiv gemacht hat. Letztendlich haben wir die gewünschte Transparenz bezüglich der Kostenentstehung erhalten und konnten darüber hinaus auch unsere Sachkosten deutlich reduzieren. Wir sind also auf dem besten Weg die Excellence-Strategie für AMEOS zu realisieren.





## 1 Einleitung

Externe Wertschöpfung, steigende Komplexität der Beschaffungsobjekte und fortschreitende Globalisierung führen zu einer wachsenden Bedeutung des Einkaufs. Um unter diesen Bedingungen auch künftig wettbewerbsfähig zu bleiben, muss sich der Einkauf von der reinen Versorgungsorientierung lösen. Der Einkaufsleiter trägt die Verantwortung für bis zu 60% der Sachkosten der zu vermarktenden Leistungen des Unternehmens. Heutzutage beschäftigt sich dieser nicht mehr nur mit der Optimierung operativer und strategischer Einkaufsprozesse, sondern er widmet sich vielmehr der Auswahl geeigneter Beschaffungsmärkte und den damit verbundenen Chancen und Risiken, sowie der transparenten Darstellung dieser Potentiale und Herausforderungen gegenüber dem Unternehmen. Die stetig steigenden Anforderungen verlangen demnach ein Umdenken und eine Neuausrichtung im Einkauf.

### Herausforderungen

- Höhere Beschaffungsanteile bei weniger Personal
- Management aufkommender globaler Risiken
- Transfer von Innovationen
- Preismanagement bei steigender Komplexität

### Offene Handlungsfelder und Hebel

- Verbesserung der Serviceorientierung
- Optimierung von Lieferantenstrukturen
- Management von Maßnahmen und Risiken
- Automatisierung von Beschaffungsprozessen
- Strategische Ausrichtung des Beschaffungsmanagements

Eine wichtige Voraussetzung für die umfassende Verankerung eines derart wertorientierten Beschaffungsmanagements ist eine entsprechend weitreichende Sichtweise im Unternehmen und im Management. Nur so können die zunehmenden Anforderungen abgedeckt, offene Handlungsfelder berücksichtigt und mögliche Potentiale ausgeschöpft werden.

Die Unternehmensberatung MARKTGUT versteht sich als Wegbereiter für genau solch eine Wertgestaltung in Unternehmen.

Die Schwerpunkte des Unternehmens liegen in den Bereichen Kostenmanagement, Beschaffungsmanagement und digitalem Management. Dabei spielen vor allem die Identifikation und Bewertung von Potentialen in der Wertschöpfung und der daraus resultierenden Bereitstellung von praxisnahen Handlungsempfehlungen, die gemeinsam mit den Kunden umgesetzt werden eine wichtige Rolle.

Mit dem von MARKTGUT entwickelten standardisierten Analyseverfahren, dem Excellence Rating Beschaffungsmanagement, ist es möglich, strukturiert und schnell ungenutzte Potentiale zu ermitteln, Handlungsfelder zu identifizieren, geeignete Maßnahmen abzuleiten und nachhaltig zu implementieren.

Auch die AMEOS Gruppe hat von diesem Verfahren profitiert. Aufgrund des schnellen Wachstums der Gruppe durch Übernahmen von Krankenhäusern und Gesundheitseinrichtungen, gab es keine klaren und einheitlichen Einkaufsprozesse. Um die Transformation des Einkaufs zur Excellence Strategie auch im Gesundheitswesen zu vollziehen, wurden für die AMEOS Gruppe drei strategische Prioritäten festgelegt. Zu Beginn sollte der Einfluss und die Potentiale des Einkaufes erhöht werden, sodass dieser einen strategisch höheren Mehrwert im Unternehmen erreicht. Darauf folgend sollten strategische Kostensenkungsprojekte durchgeführt werden, um einen Mehrwert durch die Transformation im Einkauf zu erhalten. Um letztendlich auch einen Mehrwert durch Service im Einkauf zu erlangen, war die schnelle und konsequente Umsetzung der Prozesse notwendig. Ziel des gemeinsamen Projektes war somit die nachhaltige Optimierung der Beschaffung in der Region AMEOS Ost. Im Rahmen der Excellence Strategie sollten somit die üblichen hohen Standards des Beschaffungsmanagements in Industrieunternehmen langfristig auf die AMEOS Gruppe übertragen werden.

Die Ergebnisse des Projektes zeigten, dass geplante Einsparungen sowie neu aufgedeckte Einsparungspotentiale realisiert wurden. Bereits zum Ende des ersten Halbjahres konnten die bis dahin erwarteten Einsparungen sogar übertroffen werden. Des Weiteren konnten die zunehmenden Anforderungen an das Beschaffungsmanagement mit entsprechenden Maßnahmen bewältigt werden, sodass ein optimiertes und wertorientiertes Beschaffungsmanagement für die Region AMEOS Ost erreicht wurde.



Die Transformation des Einkaufs hin zur Excellence erfolgt in Industrieunternehmen über die Integration und Vernetzung der einzelnen Unternehmensbereiche.

## 2 Verfahren zur Potentialermittlung

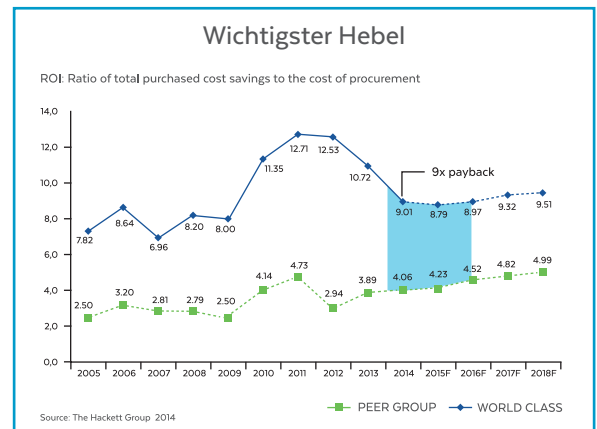


Das im Folgenden abgebildete und eigens entwickelte Evolutionsmodell verdeutlicht die Veränderungen der Anforderungen, die heutzutage an den Einkäufer gestellt und durch ihn bewältigt werden müssen, um optimale Beschaffungsstrategien zu implementieren und eine Wertsteigerung des Unternehmens zu erreichen.

Auch die Ergebnisse einer Studie der Hackett Group aus dem Jahr 2014 (siehe Abb. unten) zeigen, dass das Potential im Beschaffungsmanagement oftmals noch nicht vollständig ausgeschöpft wird. Die grüne Kurve spiegelt dabei den durchschnittlichen Entwicklungsstand des Beschaffungsmanagements von untersuchten Unternehmen wieder, welcher den unteren Stufen des Evolutionsmodells entspricht. Die angegebenen Werte stellen dabei das Verhältnis zwischen investiertem Kapital und Gewinn, den das Unternehmen erwirtschaftet hat (ROI), dar. Die blaue Kurve hingegen beschreibt Unternehmen, die sich auf der höchsten Entwicklungsstufe im Beschaffungsmanagement (Excellence) befinden. Hier liegt die Rendite aus dem investierten Kapital deutlich höher, als bei der niedrigeren Entwicklungsstufe, was wiederum ungenutzte Potentiale offenbart.

Das Excellence Rating Beschaffungsmanagement ist ein Performance Rating. Durch die systemische Vorgehensweise werden das ungenutzte Potential eines Unternehmens bestimmt und unterschiedliche Maßnahmen sowie deren Wirkung in Produktionsmaterial und Nichtproduktionsmaterial aufgezeigt. Das Rating umfasst den Einsatz von Methoden/Prozessen sowie die abbildenden Systeme, deren Datenbasis und Informationsflüsse.

Zu Beginn der Potentialbewertung wird die aktuelle Situation in einem Unternehmen betrachtet, indem Befragungen, mittels Fragebögen und Interviews, mit den entsprechenden Zuständigen und Abteilungen durchgeführt werden. Die daraus gewonnenen Daten werden anschließend ins Excellence Rating Beschaffungsmanagement übertragen, um anhand festgelegter Kriterien eine Bewertung (Assessment) und Einstufung des Entwicklungsstandes des Beschaffungsmanagements zu vollziehen. Das standardisierte Vorgehen im Assessment Beschaffungsmanagement ermöglicht eine Einstufung des Unternehmens in das Scoring und eine monetäre Bewertung im Bereich Beschaffungsmanagement. Die Einstufung geschieht anhand eines 4-stufigen Ratingmodells, das auf dem Evolutionsmodell basiert und den dortigen Stufen entspricht.



### Aktuelle Herausforderungen:

- Umsatz und Einkaufsvolumen steigen, die Anzahl der Mitarbeiter jedoch nicht
- Unterstützung bei strategischen Entscheidungen gefordert
- Schnelle Reaktion auf Risiken wird zum Erfolgsfaktor
- Im Gegenteil: Eine weitere Senkung des Headcount wird gefordert!

### Die Potentiale sind klar:

- Serviceorientierung erhöhen (bis zu 20% besser)
- Strukturen optimieren (Bestandsreduktion um 15-20%)
- Vernetzung des Einkaufs verbessern
- Ideen/Innovationen managen
- Proaktives Einkaufen (3-8% Kostenreduktion)
- Markt nach seinen Bedürfnissen steuern
- Beschaffungsprozesse automatisieren (Reduzierung der Durchlaufzeiten um 15-30%)



## 2 Verfahren zur Potentialermittlung



Ausgehend von dem Einstufungsergebnis eines Unternehmens, bestimmt dieses auch, inwieweit das Beschaffungsmanagement eine höhere Entwicklungsstufe erreichen soll und welche Veränderungen umzusetzen sind. Mithilfe der Festlegung einer Zielvorstellung werden daraufhin Poten-

tiale ermittelt, die letztendlich in monetären Beträgen dargestellt werden. Zur Kategorisierung der Potentiale werden diese zudem in die MARKTGUT Businesswerte Umsatzsteigerung, Effizienzsteigerung, Innovationsgraderhöhung, Direktkostensenkung und Risikominimierung übertragen.

## BUSINESSWERTE



Die **Umsatzsteigerung** umfasst alle Maßnahmen zur nachhaltigen Erhöhung des Umsatzes eines Unternehmens.

Die **Effizienzsteigerung** umfasst alle Maßnahmen zur Optimierung von Unternehmensprozessen in Hinblick auf Transparenz, Messbarkeit und Vergleichbarkeit sowie Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas durch Kompetenzaufbau und -ausbau infolge optimaler Personalstrukturen.



Die **Innovationsgraderhöhung** umfasst alle Maßnahmen zum Abbau von Innovationsbarrieren sowie Maßnahmen zur Förderung der Innovationskraft innerhalb eines Unternehmens.

Die **Direktkostensenkung** umfasst alle Maßnahmen zur Reduzierung von direkten Kosten eines Unternehmens, um langfristig sinnvolle Einsparungen zu realisieren.



Die **Risikominimierung** umfasst alle Maßnahmen zur Identifikation, Bewertung, Priorisierung, Minimierung, Steuerung und Überwachung von möglichen Risiken eines Unternehmens.



## 2 Verfahren zur Potentialermittlung



Aufgrund dieser Darstellung werden die Potentiale greifbarer und die Ableitung von Handlungsempfehlungen und Maßnahmen zur Erreichung der gewünschten Entwicklungsstufe wird erleichtert. Anschließend ist eine Priorisierung der Maßnahmen anhand der monetär dargestellten Potentiale möglich. Um die Priorisierung der Maßnahmen mithilfe der MARKTGUT Businesswerte erfolgreich durchzuführen, ist jedoch die Berücksichtigung der Zusammenhänge zwischen den MARKTGUT Businesswerten notwendig.

Die Auswertung der gewonnenen Informationen erfolgt unter der Annahme, dass die Produktkomplexität die Wertigkeit von Methoden, Richtlinien und Systemen beeinflusst und der Verankerungsgrad den Potentialhebel von Methoden, Richtlinien und Systemen bestimmt. Die Analyseergebnisse werden angereichert mit dem Wissen und der Erfahrungen der MARKTGUT Spezialisten und Experten, sodass folgende Ziele des Assessments Beschaffungsmanagement erreicht werden:

- Erhalt einer fundierten Einschätzung zum Status-Quo, um eigene Stärken und Schwächen zu erkennen
- Identifikation von Potentialen hinsichtlich Kostensenkung, Wertsteigerung und Risikofrüherkennung
- Feststellen des Handlungsbedarfs und Aufzeigen von Best-Practice Lösungen
- Handlungsempfehlungen – Mehrwert durch Bewertung und Priorisierung von Maßnahmen
- Diskussion und Reflexion der strategischen Ausrichtung
- Wegbeschreibung und Umsetzungsbegleitung

Das Ziel einer nachfolgenden Zusammenarbeit ist die Durchführung von Transformations- und Change-Management-Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Beschaffungsmanagements mit Blick auf Nachhaltigkeit und Wertorientierung, sodass eine Wertsteigerung des Unternehmens erzielt werden kann.

Um diese Maßnahmen strukturiert und stringent umsetzen zu können, ist es notwendig ein Projektmanagement Office (PMO) einzurichten. Der Aufbau eines PMO erfolgt in vier Phasen und beginnt mit der Analysephase, in der es

um die Darstellung der IST-Situation in der Organisation sowie um die Schaffung einer Übersicht über die Prozesse der Projekte und das standardisierte Projektvorgehen geht. Anschließend wird in der nächsten Phase das standardisierte und reproduzierbare Projektvorgehen konzipiert und bewertete Projektideen sowie Umsetzungswege zur Entscheidung im Management aufgezeigt. Die Implementierungsphase gewährleistet im nächsten Schritt einen transparenten Überblick über die Projekte, insbesondere über Informationen zur Zeitplanung, zur Priorisierung, zum Status und zu den Projektteams. Während der Umsetzung der Projekte werden die Projektleiter und Teams durch Mentoring, Coaching oder Moderationsaufgaben unterstützt. In der letzten Phase des PMO werden die laufenden Projekte in Hinblick auf erfolgreiche Durchführung überwacht und gegebenenfalls neue Projekte generiert. Ziel des PMO ist es, eine zukünftige, selbstständige Umsetzung der Projekte durch die Organisation zu erreichen.



## 3 Praxisbeispiel AMEOS Gruppe

### 3.1 Bezugsrahmen

Das Gesundheitswesen gehört zu den größten Wirtschaftsbranchen Deutschlands und gilt durch die hohe Innovationskraft sowie der Beschäftigungsintensität als Wachstumstreiber. Im Jahr 2013 generierte die deutsche Gesundheitswirtschaft eine Bruttowertschöpfung von rund 268 Milliarden Euro in ca. 230.000 Unternehmen und Betrieben. Es gibt 1.996 Krankenhäuser in Deutschland, die 2013 ein Marktvolumen von 82,4 Milliarden Euro erzielten. Im Gegensatz dazu beliefen sich die Gesamtkosten der Krankenhäuser im gleichen Jahr auf 90 Milliarden Euro.

Auch in Krankenhäusern entsteht ein Großteil der Kosten durch den Einkauf. Dieser unterliegt im Krankenhaus jedoch Besonderheiten. Beispielsweise hat das Arzneimittelgesetz Auswirkungen auf die interne Organisation des Krankenhauseinkaufs, da bestimmte Produkte oftmals in der Krankenhausapotheke direkt eingekauft werden und somit die Kosten für nicht verhandelte Produkte durch den Einkauf akzeptiert werden. Des Weiteren ist das Produktportfolio für die Krankenhäuser breit aufgestellt und beinhaltet Materialien mit differenzierten Eigenschaften. Um diese vielfältigen Warengruppen auf dem aktuellen Stand zu halten, ist eine sehr intensive Zusammenarbeit zwischen dem Einkauf, den Medizinern und Pflegekräften notwendig. Eine weitere Besonderheit ist die Einführung hochpreisiger Produkte, die häufig mit Innovationen bei medizinischen Verfahren verbunden sind. Aufgabe des Einkaufs ist es dabei, den medizinischen Fortschritt mit Blick auf die erzielbaren Erlöse auch wirtschaftlich realisierbar zu machen. Neben dem Kaufpreis spielen hier vor allem auch die Beeinflussung von Verbrauchsmengen und die Produktauswahl eine große Rolle.

Die AMEOS Gruppe ist eine im Jahr 2002 von Herrn Dr. Axel Paeger gegründete Gesellschaft mit Sitz in Zürich, deren Geschäftszweck der Erwerb, die Sanierung, der Betrieb sowie das Management und die Beratung von Unternehmen im Gesundheitsbereich im deutschsprachigen Raum ist. Die AMEOS Gruppe ist durch zahlreiche Beteiligungserwerbe von bestehenden Einrichtungen stetig und schnell gewachsen und betreibt heute knapp 70 Einrichtungen in den Bereichen Akutsomatik, Psychiatrie, Pflege und Eingliederung in Deutschland und Österreich. Dazu zählen insgesamt 48 Krankenhäuser, neun Pflegeeinrichtungen

und elf Eingliederungseinrichtungen an 38 Standorten. Die Gesamtheit der Betriebe verteilt sich auf vier Regionen (Nord, West, Ost und Süd), in denen 12.000 Mitarbeiter beschäftigt werden.

Aufgrund dieses Wachstums und den unterschiedlichen Voraussetzungen vor Ort, sind die Einkaufsprozesse nicht durchgängig einheitlich. Daraus resultiert auch das Projektziel die Beschaffung in der Region AMEOS Ost nachhaltig zu optimieren. Verbunden mit diesem Ziel ist ebenfalls das Vorhaben den Einkauf der AMEOS Gruppe strategisch stärker im Unternehmen zu etablieren und so der Excellence Strategie zu folgen, um letztendlich durch diese Transformation im Einkauf eine Wertsteigerung der AMEOS Gruppe zu erzielen.

### 3.2 Lösungsansatz

Die Herausforderungen auf Seiten des Zentraleinkaufs bei AMEOS lagen vordergründig in der ungenügend ausgeprägten Transparenz im Einkauf, der schwachen Kommunikation zwischen den Bereichen und bei der Einführung von Automatisierungen zur Verbesserung des operativen Einkaufs, verbunden mit der Optimierung der Strategie für das Materialwirtschaftssystem vor dem Roll-out. Des Weiteren konnten Potentiale bei der Abwendung bestehender Risiken unterschiedlicher Art und der Kostenreduzierung durch Disposition und Preisoptimierung identifiziert werden.

Zur Bewältigung der genannten Herausforderungen wurden externe Berater als Unterstützung angefordert. Die Begründung für die Zusammenarbeit mit MARKTGUT fand sich in der pragmatischen Lösungsorientierung bezüglich Innovations- und Vernetzungsthemen. Es wurde dabei bewusst auf eine Kooperation mit einer branchenerfahrenen Beratung verzichtet, da mehr Wert auf das methodische Vorgehen als auf den Branchenerfolg gelegt wurde. Aufgrund der hohen Vernetzungsanforderungen war es wichtig neben der Expertise auch einen praxisnahen Partner zu haben, der in der Lage ist, ein umfassendes Konzept zu implementieren.

In der Region AMEOS Ost werden 16 Einrichtungen an neun Standorten mit insgesamt 2.250 Betten und 3.900 Mitarbeitern betrieben. Die Standorte der Region befinden sich im Bundesland Sachsen-Anhalt und betreffen die Orte



## 3 Praxisbeispiel AMEOS Gruppe

Haldensleben, Magdeburg, Schönebeck, Calbe, Bernburg, Staßfurt, Aschersleben, Halberstadt und Oschersleben.

Für das AMEOS Klinikum Halberstadt wurde im ersten Schritt das Beschaffungsmanagement durch das Excellence Rating mit dem Status informativ bewertet. Demnach war das Klinikum gerade auf dem Weg den informativen Grad im Beschaffungsmanagement zu erreichen und sogar in einzelnen Teilen leichte Tendenzen in Richtung des steuernden Status aufzuweisen. Im Einzelnen entspricht der Status den folgenden Merkmalen:

- Beschaffung ist eine Nebenfunktion
- der Fokus liegt auf Beschaffungstransaktionen
- Hauptfunktion des Einkaufs ist das Ausführen
- Hauptmesskriterien sind Budget
- bei den Systemen mangelt es an Automatisierung und Vernetzung
- es werden Beschaffungsdaten händisch übermittelt
- Beschaffungsprozesse sind nicht standardisiert

Das Ergebnis der Einstufung durch das Excellence Rating zeigte, dass das AMEOS Klinikum Halberstadt durch die Nutzung von gegenwärtigen Methoden, Prozessen, Systemen und Richtlinien im Beschaffungsmanagement weit hinter seinen Möglichkeiten zurückblieb.

Zusätzlich zu den ermittelten Potentialen für das AMEOS Klinikum Halberstadt, wurden weitere Einsparungspotentiale für die Region AMEOS Ost festgelegt, die es galt durch ein Projektmanagement Office (PMO) abzusichern. Dafür wurden zunächst Projektarten, die zur Kategorisierung des Beschaffungsmanagements eines Krankenhauses dienen sollten, generiert und wie folgt definiert:

### Organisationsprojekt

Diese Projektart beinhaltet alle Projekte, die maßgeblich die Organisation in ihrer Struktur und/ oder ihren Abläufen verbessert.

Für die AMEOS Region Ost wurden insgesamt 14 Organisationsprojekte durchgeführt. Ein Projektbeispiel dafür ist die Implementierung eines regionalen Zentraleinkaufs mit einem Beschaffungsservice zur Erhöhung der Service-

qualität zwischen den Krankenhäusern und dem Einkauf. Zusätzlich zu dem in den Krankenhäusern vertretenden Beschaffungsservice wurde ein Warengruppendisponent eingeführt, der die operativen Aufgaben für die ihm zugeordneten Warengruppen übernimmt und somit für die Aufrechterhaltung des operativen Krankenhausbetriebes in der Region verantwortlich ist.

### Automatisierungsprojekt

Diese Projektart beinhaltet alle Projekte, die maßgeblich die Prozesse in der Organisation und der IT verbessern.

Für die AMEOS Region Ost wurden insgesamt fünf Automatisierungsprojekte durchgeführt. Ein Projektbeispiel dafür ist die Optimierung des Materialwirtschaftssystems zur Verbesserung der Ressourcenverteilung. Materialien sollen dabei zum richtigen Zeitpunkt, zum richtigen Preis und mit der richtigen Qualität, an den korrekten Ort gebracht werden.

### Warengruppenstrategieprojekt

Diese Projektart beinhaltet alle Projekte, die das Einkaufsverhalten innerhalb einer Warengruppe vorgibt und nachhaltig verbessert.

Für die AMEOS Region Ost wurden 17 Warengruppenstrategieprojekte durchgeführt. Ein Beispiel dafür ist das Projekt „Orthopädie“. Hier erfolgte eine Lieferantenreduzierung, um die Kosten der Warengruppe zu reduzieren.

### Lieferantenprojekt

Diese Projektart beinhaltet alle Projekte, die eine direkte Kostensenkung bei bestehenden Lieferanten erzielen.

Für die AMEOS Region Ost wurden 10 Lieferantenprojekte durchgeführt. Ein Beispiel dafür ist das Projekt „Cochlea Implantate“. In einer Lieferantenverhandlung wurde hier eine Preissenkung der bezogenen Implantate erzielt.





## 3 Praxisbeispiel AMEOS Gruppe

### Sonstige Projekte

Diese Projektart beinhaltet alle Projekt, die nicht in die anderen Projektarten eingeteilt werden können (z.B. Qualitätsprojekte, Serviceprojekte, Standardisierungsprojekte etc.).

Für die AMEOS Region Ost wurde ein sonstiges Projekt durchgeführt. Das Projektbeispiel dafür ist die Optimierung von Jahresabschlussarbeiten des Beschaffungsmanagements zur besseren Abstimmung zwischen Finanz- und Einkaufsleitern. Anschließend wurden alle Projektideen in eine Projektübersicht überführt und beschrieben. In der Folge wurden verantwortliche Projektleiter festgelegt und die Potentiale der Projekte anhand der MARKTGUT Businesswerte bestimmt. Danach wurden die Projekte mit monetären Potentialen gewichtet und es fand die Überführung in entsprechende Standards statt. Die Vorphase war somit abgeschlossen.

Nachdem das Projekt ein Quality Gate durchlaufen hatte, begann die Planungsphase. Hierbei wurde das Projekt final ausdefiniert, das Projektteam zusammengestellt und die Meilensteine geplant. Anschließend folgte die Verteilung der Aufgaben an die jeweiligen Verantwortlichen. Im Rahmen eines Projektplanes wurden klare Aufgaben, Zuständigkeiten und Ziele definiert und dokumentiert.

Nach einer erneuten Prüfung auf Umsetzbarkeit, Potentiale, Ressourcen und Qualität, wurden in der Implementierungsphase die geplanten Maßnahmen stringent umgesetzt. Hierbei übernahm der Projektleiter die Verantwortung für die Überwachung der zu liefernden Ergebnisse und wurde von MARKTGUT durch Coaching, Mentoring und Moderationsaufgaben unterstützt.

In der Abschlussphase wurde das Projekt rückblickend aufgearbeitet und bewertet, sowie wichtige Erkenntnisse für weitere Umsetzungen abgeleitet. Zudem wurden alle Beteiligten über das Ergebnis des Projektes mit einem Abschlussbericht informiert.

### 3.3 Ergebnisse

Ziel des Projektmanagementoffice für die Region AMEOS Ost war die Absicherung von geplanten Kostenreduzierungen im Bereich der Sachkosten durch den Einsatz effizienter Einkaufshebel und durch die Steuerung von Einkaufsprojekten, um so den Wert der Region zu steigern.

- 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, Mentoring der Einkaufsmitarbeiter

Die geplanten Kostenreduzierungen für die Region AMEOS Ost konnten mithilfe von insgesamt 48 aktiven Projekten, die mit 149 Aufgaben verbunden und an denen 19 Projektleiter beteiligt waren, eingehalten werden. 64% dieser geplanten Einsparungen für 2016 konnten bereits im Juni 2016 gesichert werden, was einer um 27% höheren Einsparung des geplanten Potentials für das erste Halbjahr 2016 entspricht. 80% der erreichten Einsparungen und damit 102% des geplanten Einsparungspotentials für das erste Halbjahr 2016, ergaben sich aus den erwarteten Einsparungspotentialen und 20% der erreichten Einsparungen stellten noch nicht geplante, zusätzliche Einsparungspotentiale dar. 12,5% der geplanten Einsparungen wurden im Vorfeld mit einem hohen Risiko und 37,5% mit einem mittleren Risiko bezüglich der Einsparungsabsicherung bewertet, wobei einige dieser Einsparungen schon zum Ende des ersten Halbjahr 2016 gesichert werden konnten.



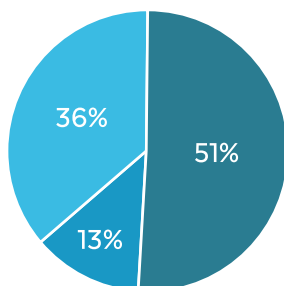
Projektphasen und Teilziele



## 3 Praxisbeispiel AMEOS Gruppe



Soll Target 2016



■ IST Einsparungen 2016 aus geplanten Targets   ■ IST Einsparungen 2016 aus zusätzlichen Targets   ■ Offenes Einsparungspotential

Projekterfolg aus Targetplanung 1. Halbjahr 2016

Letztendlich wurden auch die im Vorfeld erwähnten offenen Handlungsfelder und Hebel in der Region AMEOS Ost angegangen und umgesetzt, indem ein regionaler Zentraleinkauf mit einem Beschaffungsservice zur Erhöhung der Serviceorientierung zwischen Krankenhaus und Einkauf etabliert wurde, ein KANBAN-System zur Erhöhung der Flexibilität der Lagerbestände eingeführt wurde, Lieferantenbündelungen durchgeführt und ein Kennzahlensystem für das Einkaufsreporting implementiert wurden.

Alles in allem ist die Transformation des Einkaufs hin zur Excellence durch das Projektmanagement Office auf einen guten Weg gebracht worden und bietet so ideale Voraussetzungen für die Implementierung eines nachhaltigen und wertorientierten Beschaffungsmanagements in die AMEOS Gruppe.

Die Zusammenarbeit mit AMEOS bedeutete aber auch für MARKTGUT den Umgang mit Herausforderungen. Im Verlauf des Projektes kam es zu Fluktuationen bei AMEOS Mitarbeitern in verantwortungsvollen und entscheidenden Positionen. AMEOS schaffte es jedoch die frei gewordenen Positionen zeitnah und kompetent wiederzubersetzen und die neuen Mitarbeiter schnell in die Projektarbeit zu integrieren, um die erfolgreiche Umsetzung der Projekte nicht zu gefährden.

Des Weiteren stellten die Kreditorenumsätze bei AMEOS ein großes Einsparungspotential dar, das von den jungen und bislang wenig erfahrenen Mitarbeitern im Einkauf von AMEOS noch nicht ausreichend erkannt wurde. Deren Aufgabenbereich umfasste demnach auch nur wenige Tätigkeiten, die zur Einkaufsoptimierung beigetragen haben. Der Aufbau des entsprechenden Know-hows bei den AMEOS

Mitarbeitern, bezüglich nachhaltigen Optimierungsmöglichkeiten im Einkauf, wurde durch MARKTGUT angestoßen, indem Workshops und Veranstaltungen durchgeführt wurden, um eine stärkere Vernetzung der Mitarbeiter und somit einen Wissenstransfer zu bewirken.

Auch die zu Beginn vorherrschende Skepsis gegenüber MARKTGUT als externen und branchenfremden Berater wurde erfolgreich abgebaut, indem gemeinsam Ideen und Optimierungsansätze erarbeitet und umgesetzt wurden. Die tatsächlichen Verbesserungen und Einsparungen wurden durch die Mitarbeiter erkannt und umgesetzt. Das methodische Vorgehen sowie die pragmatische Herangehensweise von MARKTGUT haben die Mitarbeiter von AMEOS überzeugt, Optimierungsmöglichkeiten zu erarbeiten und erfolgreich umzusetzen.

## 4 Schlussbemerkung



Die Ergebnisse der Projektarbeit hatten nicht nur positive Auswirkungen auf die AMEOS Region Ost, sondern auch auf die gesamte AMEOS Gruppe. Durch die Vernetzung der Organisation mit den Projekten und den Bedarfsträgern entstanden schnelle, richtige und nachhaltige Optimierungen zur besseren Nutzung von Geschäfts- und Innovationspotentialen sowie eine größere Absicherung von Risiken.

Die positiven Ergebnisse und Effekte der Zusammenarbeit spiegeln sich auch in den Aussagen der Beteiligten wieder:

*„Seit Beginn der Zusammenarbeit erfolgte stets eine schnelle Bereitstellung von Ergebnissen und Handlungsempfehlungen sowie die Umsetzung von Aufgaben mit Bedacht auf alle Bedarfsträger.“*

- Andreas Schultz, Krankenhausdirektor  
AMEOS Klinikum Halberstadt -

*„Endlich frischer Wind und ein Team, das voranschreitet!“*

- Arne Hössner, Stellvertretender Krankenhausdirektor  
AMEOS Klinikum Halberstadt -

*„Wir freuen uns über die Ergebnisse in der Region Ost und planen schon die nächsten Schritte für weitere Regionen.“*

- Frank Schönath, Zentraler Einkaufsleiter  
AMEOS Gruppe -

*„Kollegiale Zusammenarbeit und Spaß auch neben der Arbeit!“*

- Anne-Kathrin Knaack, Stellvertretende  
Zentrale Einkaufsleiterin AMEOS Gruppe -

*„Die Unterstützung bei der Bewältigung der Aufgaben im PMO war durch AMEOS und MARKTGUT jederzeit gegeben und das standardisierte Vorgehen erlaubte zudem einen schnellen Überblick über die Maßnahmen, was besonders für mich als neuen regionalen Einkaufsleiter wichtig war, um die Projekte erfolgreich umzusetzen.“*

- Florian Rost, Regionaler Einkaufsleiter der AMEOS Ost -

*„Dank der Projektarbeit haben wir die notwendige Transparenz und Vergleichbarkeit zwischen den Standorten der Region Ost erreicht.“*

- Patrick Hilbrenner, Regionalgeschäftsführer  
AMEOS Ost -

*„Mithilfe der Projektarbeit konnten zusätzliche Einsparungspotentiale generiert werden und geplante Targets problemlos erreicht werden.“*

- Dr. Marina Martini, Chief Development Officer und  
Mitglied des Vorstandes AMEOS Gruppe -

## Über die Autoren

**John Benad** ist Gründer und Geschäftsführer der MARKTGUT GmbH mit mehr als 15 Jahren Expertise in den Branchen Automobil, Luft- und Raumfahrt, Maschinenbau, Elektronik, Software, Bildungswesen und Medizintechnik. Durch die Führung mehrerer Unternehmen und der Begleitung unterschiedlicher Managementpositionen, wie Business Development, Produktmanagement, Marketingmanagement, Key Account Management und Beratungsmanagement mit nationalen und internationalen Aufgaben in unterschiedlichen Unternehmen, sammelte er internationale Markterfahrung und besitzt die Fähigkeit komplexe Zusammenhänge schnell zu erkennen und zu verknüpfen. Somit ist er in der Lage für die Kunden spezifische und auf das Produkt und Unternehmen abgestimmte Vorgehensweisen zu entwickeln.

**Frank Schönraht** ist Leiter des Zentraleinkaufs für die AMEOS Kliniken Gruppe und trägt die Verantwortung für die strategische Ausrichtung des Einkaufs. In den letzten 20 Jahren gewann er seine Kenntnisse durch verantwortliche Positionen in der Materialwirtschaft und im Lean Management. Seine jüngsten Erfahrungen sammelte er als studierter Betriebswirt und Elektrotechniker als Senior Vice President, Leiter Einkauf und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Oerlikon Gruppe, die im Bereich der Oberflächen-, Vakuum-, Antriebs-, Textil- und Präzisionstechnologie agiert.

MARKTGUT ist Ihr Praxis-Partner für Beratungsleistungen im Bereich Kostenmanagement, Beschaffungsmanagement, digitalem Management und für Fragen rund um Industrie 4.0.

Die Beratungsleistungen der Marktgut GmbH richten sich an zukunftsorientierte Unternehmen mit komplexen Produkten/Leistungen und Wertschöpfungsketten sowie vielschichtigen Geschäftsmodellen.

Unsere Berater haben sich ihre praxisorientierte Expertise in der Softwarebranche, Automotive, in der Luft- und Raumfahrt, in der Elektronik- und Konsumgüterindustrie, dem Maschinen- und Anlagenbau, sowie der Energiewirtschaft und der Gesundheitsindustrie erarbeitet.

Unsere bewährten Beratungen und Services bieten praxisbasierte Lösungen zur Verbesserung der Werthaltigkeit Ihrer Produkte sowie Dienstleistungen.