

Klinik Einkauf

Beschaffung · Logistik · Recht

www.klinik-einkauf.de
3. Jahrgang · August 2021

SONDERDRUCK

Beschaffung

PRAXISBEISPIEL AUS DER AMEOS GRUPPE
**Transformation des Einkaufs als
Werttreiber im Klinikumfeld**

IMPRESSUM

Ein Sonderausgabe für
KH Einkauf GmbH
Magdeburger Straße 36
06112 Halle (Saale)
Frank Schönrath
Direktor Einkauf und Logistik
Tel.: +49 (0)176/3005 5401
Frank.Schoenrath@ameos.de

Redaktion Berlin

Georg Thieme Verlag KG
redaktion-klinikeinkauf@thieme.de
www.klinik-einkauf.de

Gestaltung und Umsetzung Berlin

Georg Thieme Verlag KG
© 2021. Thieme. All rights reserved.
© beholdereye/stock.adobe.com

© beholdereye/stock.adobe.com



PRAXISBEISPIEL AUS DER AMEOS GRUPPE

Transformation des Einkaufs als Wertetreiber im Klinikumfeld

Das Gesundheitssystem ist aufgrund der Corona-Krise besonders gefordert. Während Klinik-Kapazitäten ausgebaut und Hygienekonzepte angepasst werden, wird auch der Bereich Einkauf & Logistik mit neuen Aufgaben konfrontiert, um in der Krise eine sichere Klinikversorgung zu gewährleisten. Die AMEOS Gruppe hat als zentrale Leistungseinheit für Einkaufsthemen die KH Einkauf GmbH gegründet.

Der Krankenseinkauf bündelt die zentrale Funktion der Beschaffung von benötigten Arbeitsmitteln im Rahmen der medizinischen, pflegerischen und therapeutischen Patientenversorgung. Aktuelle Schwerpunkte liegen dabei auf der Kosteneffizienz, der Qualitätsüberwachung, dem Risikomanagement und der logistischen Versorgungssicherheit. Insbesondere im Verlauf der COVID-19-Pandemie hat sich gezeigt, dass agile Beschaffungs- und Logistikprozesse die Basis für ein entsprechendes Krisenmanagement darstellen. In der AMEOS Gruppe wird diese erfolgskritische Funktion durch die KH Einkauf GmbH ermöglicht und gewährleistet.

Veränderte Rahmenbedingungen

Das klassische Bild eines Sachbearbeiters, der einkaufsspezifische Belange nach „Schema F“ abarbeitet, ist heutzutage in den wenigsten deutschen Klinikeinrichtungen bzw. Krankenhausgruppen vorzufinden. Dadurch, dass die Erhöhung der Materialkosten im Krankenhausumfeld stärker ansteigt als die Personalkosten an sich, hat sich der Stellenwert des Einkaufs in den letzten Jahrzehnten und damit auch das Berufsbild eines Einkäufers extrem gewandelt. Während vor 20 Jahren noch eintönig Bestellanforderungen auf Zuruf bearbeitet wurden, liegen heutzutage Faktoren wie die Qualitätsüberwachung, die Preisentwicklung, die Bedarfsermittlung, das Risikomanagement und die logistische Versorgungssicherheit in der Verantwortung des Fachbereichs „Einkauf“.



© KH Einkauf GmbH

Zur Person

Frank Schönrrath ist der Geschäftsführer der KH Einkauf GmbH. Der studierte Betriebswirt und Elektrotechniker verfügt über mehr als 25 Jahre Berufserfahrung im strategischen Einkauf in den Bereichen Maschinenbau, Automobilindustrie, chemische Industrie und im Gesundheitswesen. Neben einer Six Sigma Black Belt-Zertifizierung wurde er 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.

Als einer der großen Gesundheitsversorger im deutschsprachigen Raum und mit circa 100 Einrichtungen an über

„Inwieweit strategische, operative und logistische Themen miteinander verknüpft sind, wird ersichtlich durch die Herausforderungen, die die Corona-Pandemie täglich mit sich bringt.“

50 verschiedenen Standorten stellt die AMEOS Gruppe die medizinische und pflegerische Versorgung der Patienten, Klienten und Bewohner in den Regionen zu jeder Zeit bestmöglich sicher.

Zentrale Leistungseinheit als Akteur

Hinsichtlich einer verstärkten Prozessoptimierung und zur Erschließung möglicher Synergieeffekte wurden einzelne Fachbereiche - wie auch der Einkauf - zentralisiert, um sowohl im medizinischen als auch im wirtschaftlichen Bereich die Qualität der jeweiligen Dienstleistungen zu verbessern. So werden die Einrichtungen u.a. von Verwaltungsaufgaben entlastet und medizinisches Fachpersonal kann sich gänzlich auf die Kernaufgabe der Patientenversorgung konzentrieren. Im Zuge der Zusammenführung aller Einkaufsthemen der einzelnen Standorte

wurde als zentrale Leistungseinheit der AMEOS Gruppe die KH Einkauf GmbH gegründet, die als unterstützender Dienstleister für die Einrichtungen der Gruppe fungiert.

Die KH Einkauf vereint den strategischen und operativen Einkauf sowie die Logistik innerhalb des Gesundheitsversorgers und begegnet allen einkaufs- und marktbezogenen Herausforderungen unter der Berücksichtigung, dass die Gesundheitswirtschaft als Wachstumsmarkt einem ständigen Wandel unterliegt. Die Gesellschaft kommt in diesem Rahmen allen einkaufsspezifischen Anforderungen standort- und fachbereichsübergreifend nach. Neben strategischen Verhandlungen von Rahmenverträgen, Warengruppen und einzelnen Artikeln und dem Warengruppenmanagement stehen auch die operative und prozessuale Umsetzung sowie das Einkaufscontrolling im Fokus. Die Funktion eines Dienstleisters erfordert zudem auch beratende Tätigkeiten in Bezug auf Produkteinführungen, -umstellungen und Standardisierungspotenziale.

Inwieweit strategische, operative und logistische Themen miteinander verknüpft sind, wird ersichtlich durch die Herausforderungen, die die Corona-Pandemie täglich mit sich bringt. Besonders häufige Preisänderungen der benötigten Schutzausrüstung, kurzfristige Bedarfsanpassungen sowie Lieferengpässe erfordern neben raschem Handeln auch unmittelbare Absprachen zwischen den Verantwortlichen aus strategischem und operativem Einkauf sowie der Logistik.

Jeder dieser drei Bereiche stand vor der Aufgabe, schnell reagieren zu müssen: Während im operativen Einkauf die Ermittlung und Analyse der Bedarfe der Regionen und einzelnen Standorte an persönlicher Schutzausrüstung im Fokus stand, meisterte der logistische Bereich die Notwendigkeit in kürzester Zeit Verteilzentren in den Regionen aufzubauen, um die großen Mengen an bezogener Ware lagern zu können, die von dort aus



© Visual Generation / stock.adobe.com

Aufgaben des strategischen sowie operativen Einkaufs und der Logistik

Strategischer Einkauf	Operativer Einkauf und Logistik
<ul style="list-style-type: none"> • ist der erste Ansprechpartner der Region und der Industrie 	<ul style="list-style-type: none"> • ist der erste Ansprechpartner der lokalen Organisation
<ul style="list-style-type: none"> • sichert die Weiterentwicklung der Warengruppenstrategie unter Berücksichtigung der lokalen / regionalen Anforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • bildet Schnittstellen zwischen Anforderern, Zulieferern und strategischem Einkauf
<ul style="list-style-type: none"> • findet die passende Preis- und Lieferantenstrategie und die richtige Form der Standardisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • sichert die lokalen Anforderungen und ermittelt den Bedarf
<ul style="list-style-type: none"> • führt Verhandlungen mit Lieferanten und schließt Verträge mit der Industrie 	<ul style="list-style-type: none"> • ist für das lokale / regionale Logistikkonzept verantwortlich und disponiert die Warenströme
<ul style="list-style-type: none"> • beobachtet den Markt hinsichtlich Neuerungen und Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • ist verantwortlich für die Umsetzung der strategischen Einkaufsentscheidungen in den Regionen

Quelle: Frank Schönrrath

an die einzelnen Standorte verteilt wird. Als erster Ansprechpartner der Industrie stand der strategische Einkauf in der Pflicht, die Vereinbarkeit der drei Faktoren Preis, Menge und Qualität sicherzustellen: Der strategische Einkauf musste garantieren, dass die persönliche Schutzausrüstung in ausreichender

Menge in sehr guter Qualität zu einem akzeptablen Preis beschafft wird. Einerseits mussten bedingt durch häufige Preiserhöhungen, Preise nachverhandelt werden. Andererseits galt es, als Reaktion auf Lieferengpässe bei den Standardlieferanten, Substitute bei anderen Lieferanten zu eruieren und zu verhandeln und in

diesem Zusammenhang auch stets die strengen Qualitätsanforderungen zu erfüllen. Gerade während der Pandemie konnte bei der Ware unzähliger Anbieter eine minderwertige Qualität festgestellt werden. Es bestand mehr als je zuvor die Notwendigkeit, die eingetroffene Ware kritisch in Bezug auf Zertifizierungen, Normen und Produktqualität zu überprüfen.

Agile Beschaffung in Pandemiezeiten

Sehr rasch wurde ein System innerhalb der KH Einkauf etabliert, welches sich bewährt: Vor der Pandemie wurde der lokale Bedarf auf Einrichtungsebene ermittelt und durch ausgewählte Lieferanten bedient. In diesen besonderen Zeiten hingegen wurde zur Gewährung der Versorgungssicherheit eine Zentralisierung für die Artikelkategorien der persönlichen Schutzausrüstung vorgenommen. Die KH Einkauf verhandelt und bezieht die benötigte Gesamtmenge an Schutzausrüstung für die gesamte AMEOS Gruppe. Zum einen kann die bezogene Ware durch die erhöhte Abnahmemenge zu besseren Konditionen eingekauft werden. Zum anderen können direkt große Mengen abgenommen werden, solange diese bei bekannter Lieferknappheit noch lieferbar sind. Die Ware wird in den

Verteilzentren gelagert und von dort aus an die Einrichtungen verteilt. Durch regelmäßige Inventuren aller Artikelkategorien des Stations- und Lagerbestands kann das Inventar, der zeitliche Verbrauch und damit die Handlungsnotwendigkeit, neue Ware beschaffen zu müssen, analysiert, ermittelt und umgesetzt werden. Dadurch konnte immer in Anpassung an die Höhen und Tiefen der Pandemie entsprechend gehandelt werden und Ware zeitnah nachbestellt werden. Dabei fand stets ein enger Austausch mit den jeweiligen Verantwortlichen der lokalen Einrichtungen statt. Nach einigen hektischen Monaten ist der Lagerbestand an persönlicher Schutzausrüstung für alle Artikelkategorien auf ein Drei-Monats-Niveau angepasst.

Strategischer Zukunftsgestalter

Seit Beginn der Corona-Pandemie hat es zu keiner Zeit in keiner Einrichtung an persönlicher Schutzausrüstung gemangelt. Die Versorgungssicherheit aller Patienten, Klienten und Bewohner war und ist dadurch zu jeder Zeit gewährleistet. Das Erfolgsrezept ist die Umstrukturierung von lokalen Bedarfsermittlungen und Bestellprozessen auf Einrichtungsebene hin zu einem Prozess mit zentraler Steuerung

zwischen der gesamten Gruppe, den Regionen und einzelnen Einrichtungen.

Die KH Einkauf zeigt beispielhaft, wie ein Krisenmanagement in solchen besonderen Zeiten funktionieren kann. Die vielen Gespräche, notwendigen Überstunden, rasches Handeln und die reibungslose Kommunikation und Absprache unter den Mitarbeitenden haben dazu geführt, dass das höchste Ziel der AMEOS Gruppe auch in Krisenzeiten eingehalten werden kann: die bestmögliche und qualitativ hochwertige medizinische und pflegerische Versorgung der Patienten, Klienten und Bewohner. ■

Frank Schönrath ist Geschäftsführer der KH Einkauf GmbH in der AMEOS Gruppe.