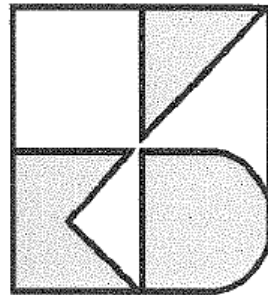


Optimierungspotenziale in der Beschaffung für Kliniken

Bad Liebenzell VKD- Frühjahrstagung am 03.05.2011

Verband der
Krankenhausdirektoren
Deutschlands eV
Landesgruppe
Baden-Württemberg



AGENDA

Allgemeine Vorstellung

Einkaufsgemeinschaften

Organisation des Einkaufs

Optimierungsbeispiel Catering

- ❖ wh-partner ist ein internationales Beratungsunternehmen, spezialisiert auf Beschaffungsoptimierung.
- ❖ Fokussierung auf mittelständische Unternehmen.
- ❖ Durch langjährige Erfahrung unserer Berater haben wir eine hohe Industrieerfahrung und starke branchenübergreifende Beschaffungsexpertisen im Bereich der Beschaffungsoptimierung / -prozesse.
- ❖ Zu 100% kostenneutrale Beschaffungsoptimierung - rein erfolgsabhängig.
- ❖ Enge Zusammenarbeit mit Banken - Restrukturierern und Kapitalgesellschaften.
- ❖ Wir erzeugen keine Papierberge für Ihre Aktenschränke. Unser Markenzeichen ist unsere starke pragmatische und umsetzungsorientierte Arbeitsweise und unsere erfolgsabhängige Vergütung.

Gründe

Stellung des Einkaufs im Unternehmen

Schnellstmögliche Generierung der Effekte (erste Erfolge bereits innerhalb von drei Monaten)

Hohe operative Auslastung des Einkaufs

Unbefangenheit (keine Betriebsblindheit)

Qualifizierung des Einkaufs mit Methodenwissen

Referenzen - (Auszug der letzten 12 Monate)



Wir bringen in die Einkaufsabteilungen unsere Kunden etwas mit, was diese meistens nicht haben:
Zeit

Kostenaufteilung Krankenhaus

Personalkosten (63%)

Sachkosten (35%)

Sachkosten (35%)

Medizinischer Bedarf (47,6%)

Lebensmittel (5,6%)

Pflegesatzfähige Instandhaltung (12,1%)

Abgaben, Versicherung (2,6%)

Zentrale Dienstleistungen (3,3%)

Wiederbesch.Verbrauchsgüter (0,3 %)

Zentrale Dienstleistungen (3,3%)

Verwaltungsbedarf (6,5%)

Wirtschaftsbedarf (9,4%)

Wasser, Brennstoffe, Energie (6,8%)

Sonstige Sachkosten (6,3%)

AGENDA

Allgemeine Vorstellung


Einkaufsgemeinschaften

Organisation des Einkaufs

Optimierungsbeispiel Catering

Einkaufsgemeinschaften - Pro & Contra zum Eintritt in eine EK-Gemeinschaft

90% der Krankenhäuser arbeiten mit einer Einkaufsgemeinschaft zusammen.

- Zusammenarbeit ist in der Regel sinnvoll und auf für einen Großteil der Kliniken unausweichbar
 - Durch Anschluss an Einkaufsgemeinschaften sind quantitative und qualitative Einsparungen erzielbar (ca. 70.000 € pro 100 Betten).
 - Zusammenarbeit mit Einkaufsgemeinschaft muss jedoch detailliert überprüft werden!
- 
- Nur ca. 40% aller Bedarfe können sinnvoll über EK-Gemeinschaften abgedeckt werden (i.d.R. nicht abgedeckt: Reinigung, Instandhaltung, Energie, Wäsche, Versicherungen, Frischverpflegung)
 - EK-Gemeinschaft lösen i.d.R. keine Prozessprobleme oder Standardisierungspotenziale. Können beim Standardisierungsprozess aber hinzu gezogen werden.
 - Auch Preise von EK-Gemeinschaften sollten gebenchmarkt werden (nicht alle Hersteller gelistet, Margen der EK-Gesellschaften).



Beispielhafte Projektergebnisse

Klinikverbund mit vier Häusern

- Einkaufsvolumen abgebildet über EK-Gemeinschaft ~ 15 Millionen €. Klinikum ist seit 4 Jahren mit der Einkaufsgemeinschaft verbunden,
- Benchmarkanalyse mit 3 anderen Einkaufsgemeinschaft hat ein Einsparungspotenzial von 11% gegenüber dem jetzigen Partner aufgezeigt,
- Darstellung und Ausarbeitung einer Umstellungsmöglichkeit mit dem Klinikum,
- Kündigung der aktiven Mitgliedschaft und Aufbau des neuen Partners,
- Kostenersparnis von mehr als 1 Million €.

Klinikum

- Klinikum hatte bisher keinen Anschluss an eine Einkaufsgemeinschaft, Gesamtvolumen Bereich Medizinischer Bedarfe von ~24 Millionen €
- Benchmarkanalyse mit 8 Einkaufsgemeinschaften,
- Analyse hat gezeigt, dass die beste Einkaufsgemeinschaft nur etwa 0,5% von den Konditionen besser aufgestellt ist, als das Klinikum in seiner aktuellen Situation,
- Kostenvorteil bietet für das Klinikum keinen Mehrwert, Opportunitätskosten zu groß (Anbindungskosten, Verlust an Verhandlungsmacht)

Stärken / Vorteile

- Große Verhandlungsmacht
- Klinikübergreifende Analysefunktionen und Möglichkeit der Marktbetrachtung
- Transparentes Kostenmodell
- i.d.R. übersichtlicher Kostenapparat
- z.T. Non-Profi Gesellschaften
- Transparenz lässt Vergleichbarkeit untereinander zu

- Schlechte Aufstellung im Bereich der Investitionen
- Verhandlung von Boni / Rückvergütung für die breite Masse → einzelne Kliniken können z.T. nicht davon Profitieren
- Einkaufsgemeinschaften kennen die Prozesse / Probleme der einzelnen Krankenhäuser nur sehr unzureichend / schlecht.
- z.T. weniger als 30 Mitarbeiter für mehr als 300 Krankenhäuser und 500 Lieferanten
- z.T. Daten- / Schnittstellenproblematiken

Schwächen / Nachteile

- Einkaufsgemeinschaften sind für viele Krankenhäuser unabdingbar, aber nicht für alle. Eine regelmäßige Überprüfung der Bedarfsstruktur kann hier zu deutlichen Kostenpotenzialen für das Klinikum führen.

AGENDA

Allgemeine Vorstellung

Einkaufsgemeinschaften

Organisation des Einkaufs

Optimierungsbeispiel Catering

Aufgabengebiet einer modernen Einkaufsabteilung

Hauptziele

Produktstandardisierung

Bedarfsbündelung

Lieferantenmanagement

Hohe Produktqualität

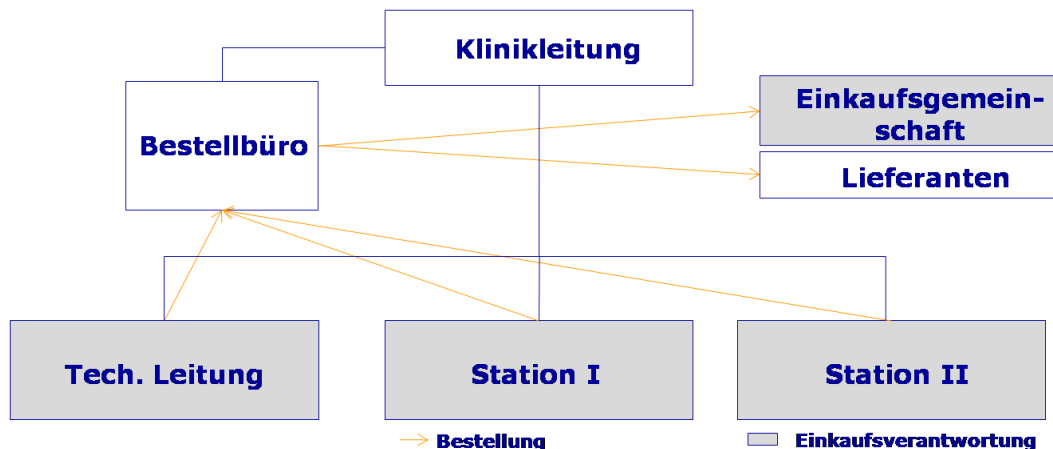
Marktkonforme Preise

Optimierte Beschaffungskette

- Bedarfsermittlung
- Marktrecherchen
- Reduzierung Produktvielfalt
- Information und Beratung der Bedarfsträger
- Produkt- und Lieferantenbewertungen
- Einführung Systemlieferanten
- Operative Bestellabwicklung
- Festlegung differenzierter Beschaffungsprozeduren abhängig von Volumen und Wert
- Angebotseinholung und -auswertung
- Ausschreibungsmanagement
- Verhandlungsführung und Vertragsschluss
- Stetige Prozeßoptimierung
- Beschaffungscontrolling

Wo kommt der Einkauf in einer Klinik eigentlich her?

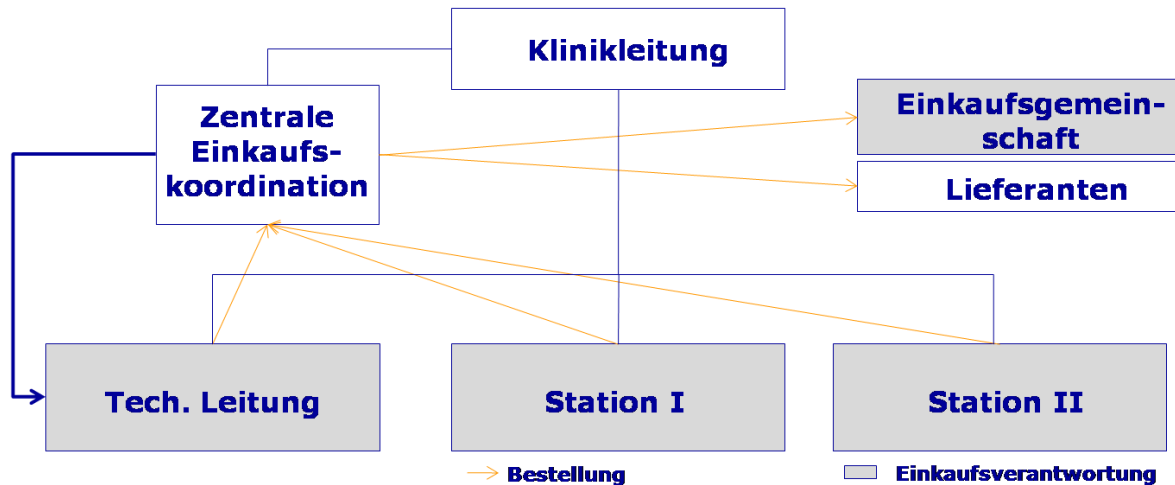
In vielen Bereichen ist der Einkauf historisch gewachsen. So wurde dieser in der Vergangenheit oft als Bestellbüro gesehen, dessen Aufgabe es war die einzelnen Positionen der anderen Abteilungen abzuarbeiten.



- In Deutschland existieren immer noch einige Unternehmen die weiterhin eine solche Einkaufsstruktur in Ihrer Organisation präsent haben,
- Vorteil ist eine hohe Produktkenntnis der einzelnen Bestellverantwortlichen Personen,
- Nachteil ist eine fehlende Qualifizierung der Abteilungen hinsichtlich Beschaffungsaufgaben. Bündelung über Beschaffungsvolumina eher zufällig.

Weiterentwicklung: Vom Bestellbüro zur zentralen Einkaufsorganisation

Als Weiterentwicklung in diesem Bereich gilt die zentrale Einkaufsorganisation, dabei laufen alle Bestellungen über das Zentrale Einkaufsbüro. Die Einkaufsverantwortung ist allerdings weiterhin in den jeweiligen Unternehmensabteilungen angesiedelt.



➤ Vorteile:

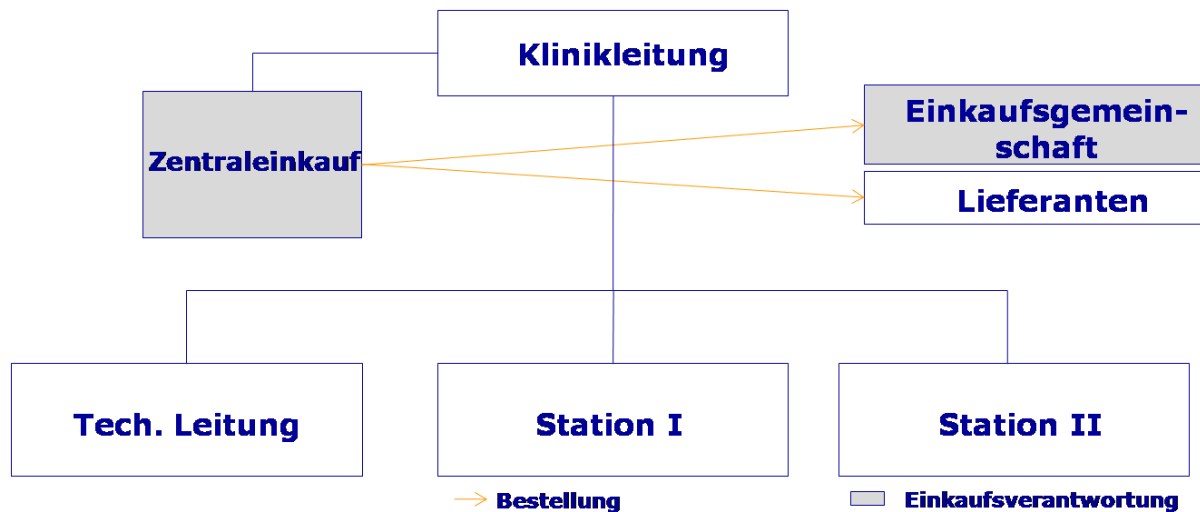
- Zentrale Entwicklung von Beschaffungsstrategien
- Interdisziplinäre Bedarfsspezifikation
- Einheitliche Lieferantenbewertungen

➤ Nachteile:

- Hoher Abstimmungsaufwand
- Durchsetzungskraft der zentralen Einkaufskoordination gegenüber den Bedarfsträgern häufig begrenzt

Best-Practise aus der Industrie: Zentraleinkauf

Bereits in vielen Kliniken wird der Einkauf ähnlich professionell betreut wie in einem Unternehmen. Dabei steht der zentrale Einkauf im Vordergrund, der über Bestell- und Einkaufsverantwortung verfügt und einen sehr direkten Kontakt zu den Lieferanten pflegt.



➤ Vorteile:

- Zentralisierung der wichtigsten Einzelaufgaben im Beschaffungsprozeß
- Enge Verbindung zur kaufmännischen Leitung
- Transparenz bei Daten und Prozessen

➤ Nachteile:

- Fehlendes Fach- und Produktkenntnis der Zentraleinkäufer
- Nicht hinreichende Abstimmung mit den Bedarfsträgern

Zusammenfassung Optimierung Einkaufsorganisation

- ❖ Gerade die Organisation im Bezug auf den Einkauf bietet große Potenziale,
- ❖ Eine Marktumfrage durch wh-partner in Zusammenarbeit mit mehr als 250 Kliniken zeigt hierbei, dass mehr als 70% den Einkauf noch nicht ideal aufgestellt sehen,
- ❖ 57% aller befragten Zentraleinkäufer sieht sich selbst nicht mit ausreichend Verantwortung und Verhandlungsmacht im Vergleich zu einzelnen Abteilungen ausgestattet,
- ❖ Eine Weiterqualifizierung der Einkaufsmitarbeiter ist oft nicht gegeben, Schulungen eher selten Vorhanden.
- ❖ **Durch gezielte Weiterqualifizierung der Mitarbeiter und Stärkung der Organisation lassen sich langfristig deutliche Potenziale heben → Sach- und Prozesskosten einsparen.**

AGENDA

Allgemeine Vorstellung

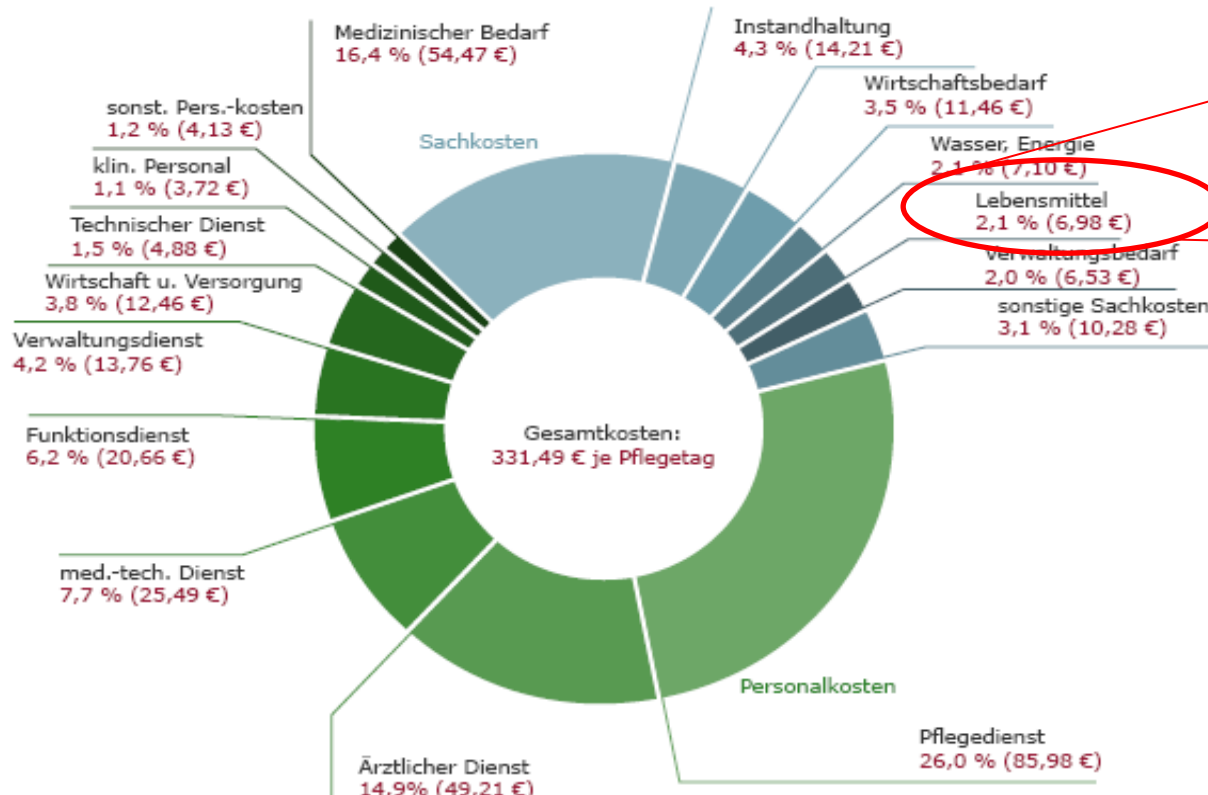
Einkaufsgemeinschaften

Organisation des Einkaufs

Optimierungsbeispiel Catering

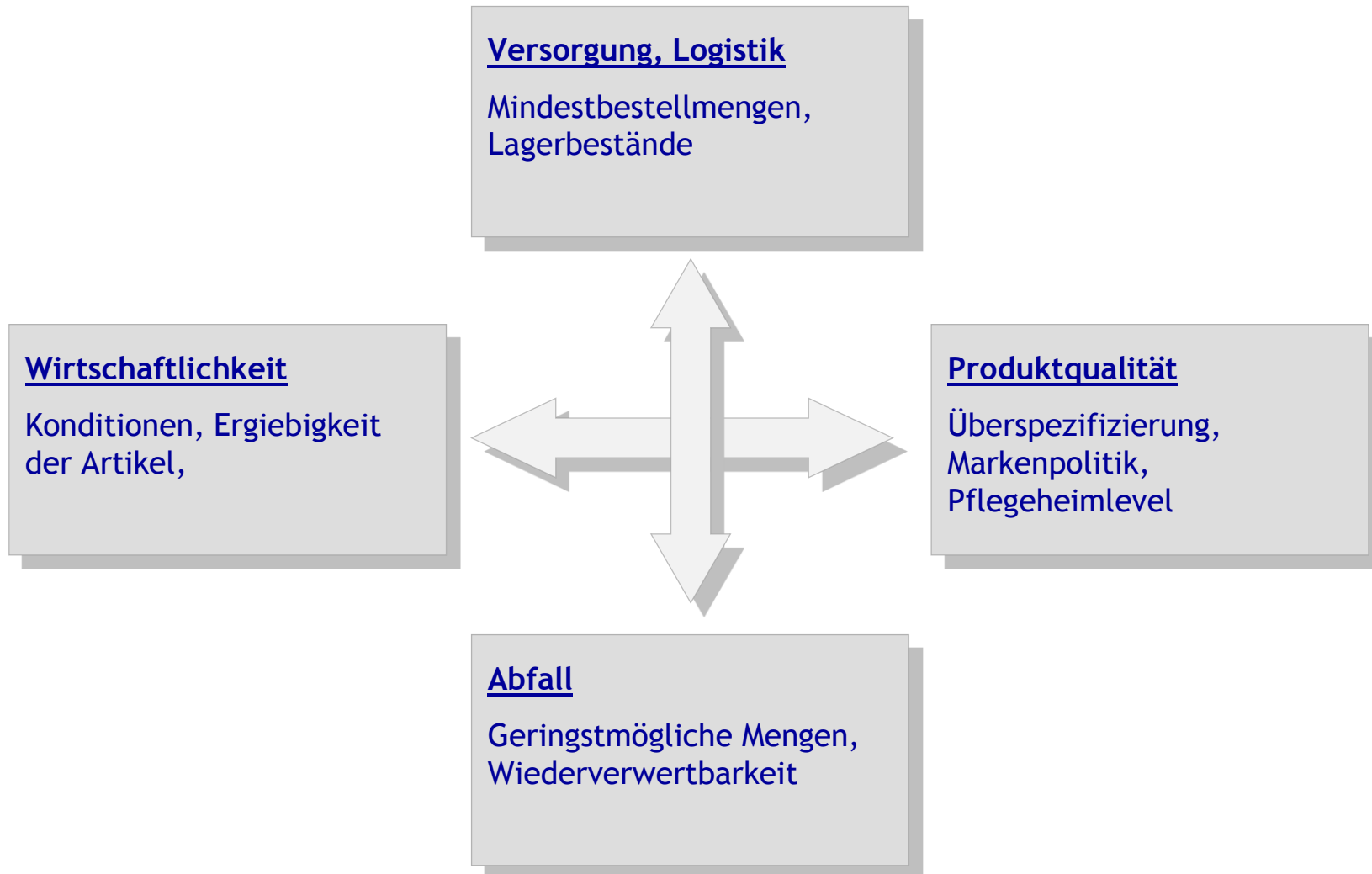
Ausgaben der Krankenhäuser pro Pflege-tag

Ausgaben der Krankenhäuser pro Patient und Pflege-tag in Deutschland



- Einsparungen im Bereich der Lebensmittel, wirken sich direkt auf die Gesamtkosten pro Pflege-tag aus
- Somit können nicht nur die Beschaffungskosten gesenkt werden, sondern auch die Ausgaben pro Patient

Somit stellt die Optimierung im Bereich des Caterings ein nicht zu unterschätzendes Potenzial dar, welches oft durch die Sensibilität dieser Thematik unterschätzt wird.



Optimierungsansätze im Bereich der Cateringkosten, Lebensmittel, Küchenbedarfe

- ✓ **Aufbau von Transparenz zwischen unterschiedlichen Produkten**
=> eigene Datenbank mit neutralisierten Produkten zur Vergleichbarkeit
- ✓ **Budgetneutralisierung**
Punktesystem statt monetärer Bewertung, Entmonetarisierung der Beschaffung
- ✓ **Primärer Hebel - Rückvergütungen**
Konditionen wechseln häufig, Verhandlung von Rabatten und Rückvergütungen
- ✓ **Einsatz vergleichbare Produkte anderer Hersteller**
- ✓ **Rezeptmanagement**
Optimale Gestaltung von Rezepten (auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten)
zielkostenorientierte Speiseplangestaltung
- ✓ **E-Procurement-Plattform/Software** zur Bündelung von Bedarfen
regelmäßige Preisanfragen unter vorab qualifizierten Lieferanten/Catering Unternehmen
- ✓ **Einkaufsgemeinschaft**
(mehrere Anbieter auf dem Markt, das passendste Modell für die jeweilige Klinik muss individuell identifiziert werden).
- ✓ **Marktbetrachtung**

Projekterfahrung von wh-partner zeigen in diesem Bereich ein Einsparungspotenzial zwischen 5 und 10% auf.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Für vertiefende Gespräche stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Ihr Ansprechpartner:

Said Bensaleh

Partner

wh-partner GmbH

Pempelforter Straße 47

40211 Düsseldorf

Telefon: + 49 211 / 41 55 66 - 0

Telefax: + 49 211 / 41 55 66 - 18

www.wh-partner.com

s.bensaleh@wh-partner.com
