



Foto: Baloncic/Fotolia

Supply Chain/Krankenhausmarkt/Corona

Lieferanten müssen sich künftig mehr strecken



Foto: GHX

VON DR. CHRISTOPH LUZ,
GESCHÄFTSFÜHRER DEUTSCHLAND, SCHWEIZ UND NIEDERLANDE, GLOBAL HEALTHCARE EXCHANGE/GHX

Covid-19 stellt die Supply Chain im Gesundheitswesen vor große Herausforderungen. Aufgrund von Lieferengpässen prüfen Krankenhäuser die Beziehungen zu ihren Lieferanten und definieren neue Anforderungen. Die damit verbundenen Konsequenzen treffen Hersteller, Distributoren und Fachhändler gleichermaßen.

Viele Lieferanten mussten zu Beginn der Pandemie die Erfahrung machen, dass sie plötzlich nicht mehr in der Lage waren, ihren Kunden verlässliche Aussagen zu Bestellungen und Lieferungen zu machen, vor allem im Bereich von PSA. Ein großer Kritikpunkt der Kunden dabei: der kommunikative Umgang mit den Lieferengpässen.

Verlässliche Kommunikation

Kliniken beklagten, dass es ihnen an einer offenen und verlässlichen Kommunikation fehlte. An Vertrauen gewinnen konnte hier, wer klare Aussagen gemacht hat – auch über die eigene Lieferunfähigkeit. Diese Kritik sollten Lieferanten ernst nehmen und ihre Kundenkommunikation dahingehend überprüfen. Von Vorteil ist es in dieser Situation, aktiv das Gespräch mit den Kunden zu suchen und sich auf gemeinsame Kommunikationsrichtlinien zu einigen.

Umstellung weg von just in time

Auch wenn es jahrelang gut ging: Die Pandemie hat die Gefahr der globalisierten Just-in-time-Supply-Chain offenbart. Diese Erkenntnis bringt ganze Lieferkettenmodelle ins Wanken. Zulieferer, Hersteller, Händler und Kunden müssen hier neue Frühwarnsysteme etablieren, die Engpässe bereits dann erkennen, wenn die Auswirkungen noch gar nicht spürbar sind.

Hierbei spielen globale Daten eine wichtige Rolle, etwa über Krisen, politi-

sche Spannungen, Naturkatastrophen, Epidemien, die sich in Pandemien ausweiten können, und vieles mehr. Solche Daten, zuverlässig erhoben und in Bewertungssysteme eingespeist, können helfen, Risiken zu erkennen, bevor es zu spät ist.

Diversifizierung der Risiken

Neben mehr Transparenz über die aktuelle Liefersituation fordern Krankenhäuser künftig zudem tiefere Einblicke in die Produktions- und Lieferketten ihrer Lieferanten. Sie werden neue Kriterien in ihre Scoring-Modelle aufnehmen oder diese neu gewichten:

- Wo sind die Produktionsstandorte?
- Wie viele gibt es?
- Wo und wie groß sind die Lagerkapazitäten?
- Wie stark ist ein Hersteller von einzelnen Zulieferern abhängig?

Das bedeutet: Im Lieferanten-Scoring werden diejenigen punkten, die breit aufgestellt sind und damit den Kliniken möglichst minimale Risiken bieten.

Lieferanten müssen also umdenken und in ihre eigenen Risikomanagementsysteme investieren. Das kann sogar bedeuten, einen Teil der Produktionsstandorte wieder zurück auf europäischen Boden zu holen sowie neue dezentrale Lagerkapazitäten zu schaffen.

Auch die eigenen Zulieferer sollten Hersteller genau unter die Lupe nehmen: Wie groß ist deren Risiko, in Engpässe und Schwierigkeiten zu geraten? Experten raten dazu, stärker auf Diversifizierung zu setzen, also mit mehreren geografisch verteilten Zulieferern zusammenzuarbeiten. Wer seinen Kunden ein solides, valides Risikomanagementsystem präsentiert, kann Vertrauen zurückgewinnen oder stärken.

Kreativität gefragt

Die Pandemie hat zudem gezeigt, dass in extremen Krisenzeiten schnell lokale Allianzen geschmiedet oder kreative Lösungen herbeigeführt werden, um das Risiko von Engpässen zu verhindern. Ein aktuelles Beispiel ist die Uniklinik-Köln: Als erstes Krankenhaus in Deutschland hat man sich mit einer eigenen Masken-Produktionsstätte unabhängiger von internationalen Lieferengpässen gemacht.

Um solche Chancen für sich zu nutzen, sollten Lieferanten mit ihren Kunden ins Gespräch gehen und auch neue, kreativere Formen der Zusammenarbeit in Betracht ziehen. Eine noch engere Verzahnung von Forschung, Entwicklung und Produktion ist hier sicher ein sinnvoller Weg. >

MTD-Online-Seminar



MTD-Verlag GmbH

Qualitätssicherungsvereinbarungen und Vertragsgestaltung in der Medizintechnik

13. Juli 2021, 14 – 16 Uhr

Sowohl Hersteller, Zulieferer als auch Händler von Medizinprodukten müssen zahlreiche regulatorische Anforderungen beachten, wobei zugleich die relevanten kaufrechtlichen Aspekte nicht untergehen sollten. In dem Webinar möchten wir mit Ihnen gerne Vertragstypen besprechen, die für die Medizintechnik besonders relevant sind. Hierzu gehören vor allem Qualitätssicherungsvereinbarungen.



Dr. Meike Kapp-Schwoerer
Rechtsanwältin
FRIEDRICH GRAF VON WESTPHALEN & PARTNER mbB



Dr. Hendrik Thies
Rechtsanwalt
FRIEDRICH GRAF VON WESTPHALEN & PARTNER mbB

Fotos: Friedrich Graf von Westphalen & Partner mbB

Melden Sie sich jetzt an unter:

www.mtd.de/Qualitätssicherungsvereinbarungen
Bei Fragen steht Ihnen Frau Cuni gerne zur Verfügung:
cuni@maurer-fachmedien.de | Telefon: 07331 30708-31

Preise:

Abonnenten: 85,- € zzgl. MwSt.
Nicht-Abonnenten: 105,- € zzgl. MwSt.

„Made in Germany“ für mehr Supply-Chain-Sicherheit

Am Beispiel der Uniklinik Köln lässt sich ein weiterer Trend ablesen: Man setzt dabei komplett auf den Ansatz „Made in Germany“. Die Produktionsanlage wurde in Düsseldorf gebaut, den Stoff für die Masken bezieht die Klinik aus Bayern und die Bänder sowie den Draht von einer Firma aus Wuppertal.

Auch die Nationale Gesundheitsreserve setzt auf „Made in Germany“. Ab 2022 soll sie laut Gesundheitsminister Jens Spahn vor allem aus Material aus Deutschland bestehen. Bislang beziehe man dieses u. a. aus China. Durch den verstärkten Fokus auf Sicherheit und Resilienz in der Lieferkette gewinnt der Produktions- und Lagerstandort Deutschland bzw. Europa wieder an Attraktivität für Hersteller.

Schärferer Wettbewerb unter Lieferanten

Mit der Abkehr der Krankenhäuser vom Single-Sourcing hin zum Multi-Sourcing steigt der Wettbewerbsdruck auf Lieferanten. Denn wer sich bislang als Hauptlieferant bei einem Kunden sicher fühlen konnte, spielt künftig im Kanon mit zahlreichen Wettbewerbern, da auch Kliniken auf Diversifizierung setzen.

Lieferanten sollten sich daher frühzeitig in die Planungs- und Beschaffungsprozesse der Kunden involvieren und das Gespräch suchen, um mit diesen gemeinsam eine akzeptable Lösung zu finden. Zusätzliche Service-Angebote für die Kliniken können hilfreich sein, um sie stärker an sich zu binden. Dazu gehören zum Beispiel Informationen und erweiterte Gebrauchsanweisungen für das Pflegepersonal, neue Online-Schulungsmethoden, Schulungsvideos und vieles mehr. Auch hier sollten Hersteller kreativ sein und ihre Angebote an den konkreten Bedarf und die aktuelle Situation in den Kliniken anpassen.

Sich auf neue Vertragsklauseln vorbereiten

Wenn es in den Vertragsrunden mit dem Krankenhauseinkauf in der Vergangenheit meist vornehmlich um den Preis,

Mengenrabatte und Ähnliches ging, wird künftig die Risikobewertung in die Verträge mit einfließen. Die Vertragsinhalte gestalten sich dann komplexer, da mehr Abhängigkeiten berücksichtigt werden müssen als vorher. Hier wird ein Stück Arbeit auf beiden Seiten liegen, Verträge so auszuhandeln, dass sie die Bedürfnisse aller befriedigen. Lieferanten werden ihren Kunden hier mit mehr als nur attraktiven Preisen entgegenkommen müssen.

Kliniken fordern vor allem mehr Flexibilität, unter Umständen den Verzicht auf Mindestabsatzmengen und eine stärker situativ-bedarfsgesteuerte Beschaffung. Das heißt, Lieferanten verlieren ein Stück weit die Sicherheit vorher zugesicherter Umsätze und sollten sich nach Möglichkeit darauf vorbereiten.

Digitale Zusammenarbeit fördern

Das verabschiedete Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG) kann ein wichtiger Impuls sein für Innovationen, um die Zusammenarbeit mit den Kliniken effizienter und bedarfsorientierter zu gestalten.

Eine technische Lösung, die es ermöglicht, sich mit vielen Kliniken digital zu vernetzen, sind Plattformtechnologien und die Cloud. Diese erlauben, unterschiedliche Systeme zu einer Prozesslandschaft zusammenzubringen, über die sämtliche Dokumente und Daten ausgetauscht werden.

Ein Beispiel für eine solche Digitalisierungsstrategie liefert der Medizintechnikhersteller W. L. Gore. Nach dem Motto „Easy to do business with“ will Gore den Kunden die Zusammenarbeit erleichtern. Die digitale Plattform dafür liefert Global Healthcare Exchange (GHX). Sie soll dazu beitragen, dass Gore seine Bestellungen schneller, genauer und effizienter bearbeiten kann und es weniger Rückfragen oder Korrekturen gibt. Durch den papierlosen Prozess wird zudem die Umwelt geschont. Solche und ähnliche Initiativen stärken die Kundenbindung und sorgen auch auf Kundenseite für Einsparpotenziale.

Datenintegrität

Ein konkretes Beispiel für Einsparpotenzial liefert die elektronische Rechnung. Die Verarbeitung einer Papierrechnung kostet in der Regel 25 bis 30 Euro, die Verarbeitung einer elektronischen Rechnung nur etwa 3 bis 5 Euro; allerdings nur, wenn keine Störungen oder Fehler auftreten.

Dafür müssen Lieferanten und Kliniken gemeinsam das Thema Stammdatenpflege angehen. Nur wenn sie mit einheitlichen Stammdaten arbeiten, funktionieren die elektronischen Prozesse. Stimmen die Daten der Hersteller nicht mit denen der Krankenhäuser überein oder werden Daten von den Systemen falsch interpretiert, funktionieren elektronische Prozesse nicht.

Gelingt es, Stammdaten zu vereinheitlichen, dann treffen Bestellungen aus dem Krankenhaus-System automatisch im Auftragsmanagement des Lieferanten ein, werden dort bearbeitet, bestätigt, die Lieferavis generiert und die Rechnung gestellt.

Ein solcher digitaler Workflow bringt auf beiden Seiten eine Prozesskostensenkung und sorgt für einen schnelleren Cash-Flow bei Lieferanten. Nebenbei trägt er auch zu der vom Kunden gewünschten Transparenz bei: Kliniken können jederzeit im System den Status ihrer Bestellungen einsehen.

Das Ende des Lopez-Effekts?

Auch wenn es sicher nach wie vor um die Kosten geht, müssen sich Lieferanten zunehmend um mehr Qualität, Transparenz, Service, Flexibilität und Nachhaltigkeit bemühen und diese auch nachweisen. Denn nicht nur der Gesetzgeber, sondern auch die Kunden schauen jetzt genauer hin.

Lieferanten, die diesen Weg mitgehen, haben gute Chancen, langfristig das Kundenverhältnis zu stärken und weiterhin erfolgreich zu sein. Vor allem dann, wenn man Erfolg nicht ausschließlich an Umsätzen, sondern auch an einer widerstandsfähigen und nachhaltigen Lieferkette festmacht. <