



„Die Pandemie hat uns ...“ Einsichten und Aussichten 2021

Biersdorfer Krankenhaus Management Gespräche 2021

Adelheid Jakobs-Schäfer
Generalbevollmächtigte Einkauf und Logistik
Sana Kliniken AG



Einsichten

und Aussichten 2021

Pandemieerfahrung

Stresstest für Einkauf und Logistik

Tunnelblick

Und was kommt nach der Pandemie?

- 1. Auf das WIR kommt es an**
- 2. Digitalisierung in der E-HCSC**
- 3. Sachkostensteuerung**
- 4. Krankenhausvollversorgung**
- 5. Nachhaltigkeit**

Quelle: unsplash.com

Quelle: unsplash.com



Pandemieerfahrung | Stresstest auch für die Industrie

Strat. Einkauf EKK & operativer Einkauf in tägl. WEB Konferenzen

Bedarfsmeldung

kritische Produkte identifizieren

Risikoanalyse und Handlungsorientierung
Aktueller Fokus | Beatmungsbedarf

Produkt	Nachfrage stark	Nachfrage mittel	Covid 19 Faktor	Preis	Reifequalität
Atemschutz	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★
Beatmungsbeutel EWMW	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★
Beatmungsfilter	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★
Übertragungsgeräte NBV	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★
Beatmungs- & Sauerstoffsysteme	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★
Übertragungsgeräte Lufteinström	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★
Gasal-Komplexe Abstrahlung	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★
Sauerstoffboiler	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★
Sauerstoffstationen	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★
Blutpumpe	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★
Lubricationssysteme	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★
Verweiler	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★

Liefersituation

transparent darstellen (Ampel)

Firmen und Produkte
Fokus | Beatmungsbedarf Dräger

Ergebnisse aus dem Jahr Fixe mit Dräger

- Höchsteren Uptake für alle relevanten bzw. größten Belegungen
- Alle Bestellungen bzw. Bestelldaten respective Artikel sind in einer vollen Zahl von Dräger eingeliefert

Kritisch: Bedarf übersteigt aktuellen Warenvorrat | Kontingenzstellung je Kunde

Semikritisch: Sehr hoher Bedarf | Kontingenzlicher Warenvorrat, aber vorübergehender Engpass möglich | Kontingenzstellung je Kunde

Nicht kritisch

- Aktuell sind 837 Artikel unkritisch
- 33 Artikel semikritisch und 16 Artikel kritisch
- 88% der bestellten Positionen sind kritisch bzw. semikritisch sind können ausgeliefert werden (80% von 2.500 Positionen)

Artikel	Kritisch	Semikritisch	Nichtkritisch
Beatmungsbeutel EWMW	1	0	0
Beatmungsfilter	4	1	0
Übertragungsgeräte NBV	4	1	0
Übertragungsgeräte Lufteinström	2	1	0
Gasal-Komplexe Abstrahlung	1	0	0
Sauerstoffboiler	1	0	0
Sauerstoffstationen	1	0	0
Blutpumpe	1	0	0
Lubricationssysteme	1	0	0
Verweiler	1	0	0

Preisanpassungen

Mehraufwände offenlegen

Preisvolatilität | PSA & OP-Abdeckung
Auswirkungen Sana Einkaufsverbund

Sowohl die **erhöhte Nachfrage** der persönlichen Schutzausrüstung auf dem Weltmarkt, als auch die steigenden Rohstoff- und Transportkosten führen derzeit zu unvorhersehbaren Preiserhöhungen. Um die **weitere Belieferung** im Sana Einkaufsverbund sicherzustellen, sind folgende **temporäre** Mehrkosten im Q3/2020 voraussichtlich **01.07. – 31.09.20** zu erwarten.

Zu erwartende Mehrkosten | Q3/2020 Sana Einkaufsverbund
(*Verbrauch 2019)

PSA & OP-Abdeckung +520.594 € +18,18% (monatlich ca. +173.531 €)	Handschuhe +1.520.212 € +83,2% (monatlich ca. +506.737 €)
---	--

*Geforderte Preiserhöhung zum 01.06.2020
610.480 € | +21,28%
- 53.888 € | - 9,13%

(NEUE) Sourcingquellen

und Transport finden, prüfen

Covid-19-Zentren
Sourcing für große Abnahmemengen

Sourcing Quelle	Standort	Produkt	Zuverlässigkeit	Preis	Verfügbare Mengen	SEIL, Lizensierung
FUCHS GmbH Münster, France Wiederholungsanfrage	China	FFPD / MSN	★★★★	★★★★	Ja	Zusätzliche Kosten aufgrund von Zoll und Fracht
REINOLD GmbH Lind, Nord Wiederholungsanfrage	China	FFPD / PFPD / MSN	★★★★	★★★★	Ja	Zusätzliche Kosten aufgrund von Zoll und Fracht
WINTERSTEIN St. Gallen, CH Wiederholungsanfrage	China	FFPD / MSN	★★★★	★★★★	Ja	Zusätzliche Kosten aufgrund von Zoll und Fracht
Karl Schmid GmbH Thun, Schweiz Wiederholungsanfrage	Donaustadt	Visiere	★★★★	★★★★	Nein	Donaustadt-Garantie
Wiederholungsanfrage Karl Schmid GmbH Thun, Schweiz Wiederholungsanfrage	Donaustadt	Desinfektionsmittel	★★★★	★★★★	Nein	Donaustadt-Garantie

Konditionen

(pragmatisch) prolongieren

Planungssicherheit und Wirtschaftlichkeit
Mengen- und umsatzbezogenen Preismodelle fortführen

- Rückgang elektriver Fälle aufgrund Maßnahmenpakets der Bundesregierung zur Bekämpfung von Covid-19 (12.03.2020)
- Dialog mit 109 Geschäftspartnern zu Verbindlichkeitsmodellen, um hausindividuelle Einkaufskonditionen fortzuführen (Moratorium)
- Absicherung von insg. 1,23 Mrd. Euro netto Umsatzvolumen

Stand Moratorium: 22.04.2020

St. Bode Medical	64
SKCI	66
AESCULAP	
TERUMO	
Coloplast	
Amбу	

Was (könnten) WIR mitnehmen?

Was (könnten) wir mitnehmen?

- **Im Krisenstab**, klargeistig, erfahrene, mutige MitarbeiterInnen mit Entscheidungsbefugnis.
- **Stabile Industrie Partnerschaften**, bewähren sich in der Krise und zeigen Verlässlichkeit.
- **Strategie Sourcing**, Risikoverteilung großer Mengen und HOTLINE f. ad hoc Kleinstmengen
- **Transparenz schaffen**, PSA Lagermengen und med. Leistungen
- **BMG**, einen regulatorischen Rahmen schaffen, nachfrageinduzierte Fehlallokationen und Preis-explosionen zu vermeiden
- **Abverkauf**, PSA Überbestände normalisieren. Abschreiben..

**Eine (sichere)
Perspektive entwickeln –
mit über 60 Partnern.**

02. Juli 2020

Das Bild illustriert den absurden Aktionismus –
zumal der Verkehrsminister Berufsanfänger in
der Branche ist.

Nepp aus China

8+ "Elf Millionen Masken, alle Schrott"

Deutschland hat es bei der Beschaffung von Corona-Schutzmasken schwer - auch CSU-Politiker Andreas Scheuer fiel bei einer Lieferung aus China auf die Nase.

Von [Sven Becker](#), [Cornelia Schmergal](#) und [Gerald Traufetter](#)

24.04.2020, 13.01 Uhr





Auf das WIR kommt es an!

Gemeinsame Zukunftsperspektive von Kliniken und Industrie

Tunnelblick

Und was kommt nach der Pandemie?

Quelle: unsplash.com



Auf das WIR kommt es an – das Zukunftspapier



Die Probleme sind älter als die Krise – Wachstum braucht ein gesundes Maß



In der Digitalisierung sind jetzt große Schritte gefragt



Die Supply Chain (ver)bindet uns – Sicherheit beginnt beim Rohstoff



Patientenwohl mit Wirtschaftlichkeit – ethisch entscheiden, ehrlich bleiben



Was uns diese Pandemie (nicht) lehrt – Krisen sind nie zu 100 % planbar

**60 Geschäftspartner,
72 Kliniken,
119 Rückmeldungen**

Auf das WIR kommt es an!

Einkauf & Logistik für die Gesundheitswirtschaft – Auf das WIR kommt es an



THESE

Die Krise zeigt, wie wichtig das **Zusammenwirken in der Supply Chain** für die Patientenversorgung ist.

ERGEBNIS



92 %

der Kooperations- und Geschäftspartner stimmen dieser These grundsätzlich zu und bestätigen, dass Sana Einkauf & Logistik während der COVID-19-Krise fair, sachlich und zielorientiert mit ihnen zusammengearbeitet hat.



Der vollständige Bericht zum Zukunftspapier 2020 als .pdf



**Zustimmung ja –
aber nicht von allen
Beteiligten.**

Was ist uns gemeinsam am wichtigsten?

Grundsätze

Der Handlungs- und Orientierungsrahmen

THESE

Ein weitsichtig angelegter **Handlungs- und Orientierungsrahmen** unterstützt die gemeinsame Ausrichtung von Kooperationspartnern, Geschäftspartnern der Industrie und Sana Einkauf & Logistik.

Dafür ist am wichtigsten...

ERGEBNIS



70 stimmen für **Patientenwohl mit Wirtschaftlichkeit** – medizinische Leistung und Vorhaltung von Kapazitäten müssen finanzierbar sein.

65 priorisieren die **Digitalisierung in der Gesundheitsversorgung** – um den Normalbetrieb zukunftsfähig, leistungsfähig und sicherer zu gestalten.

54 fordern **größere Kapazitätsreserven, Lagerbestände und Puffermengen**, um auf außergewöhnlich hohe Bedarfe adäquat zu reagieren.



In der Digitalisierung sind jetzt große Schritte gefragt

THESE

Die Zusammenarbeit zwischen Medizinindustrie und med. Leistungsanbietern wird in Zukunft durch **Künstliche Intelligenz** und **digitale Infrastrukturen** geprägt. Direkte Unterstützungsleistungen im Patientenversorgungsprozess und Direktkontakte werden durch **digitale Kommunikation** unterstützt.

ERGEBNIS



95 %

aller Teilnehmer stimmen eindeutig zu, nur 5 % lehnen sie grundsätzlich ab.



Logistische Reserven und Puffer haben nicht höchste Priorität.

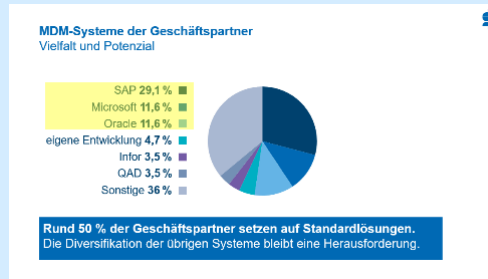
Digitalisierung der Supply Chain ist das ganz große Thema.

Nachgefragt | Der Reifegrad der Supply Chain

Internationalität braucht adäquate IT Experten



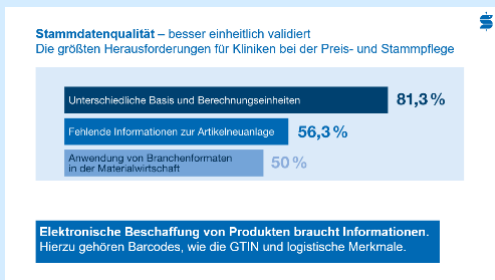
IT Landschaft | Standards nur bei 50 % der Unternehmen



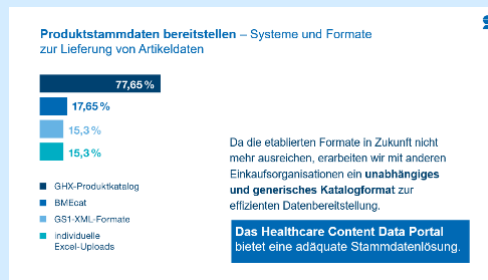
Die Markt-
umfrage zum
Reifegrad der
Digitalisierung
2021 als .pdf



Stammdatenlieferung Barcodes nur selten nutzbar



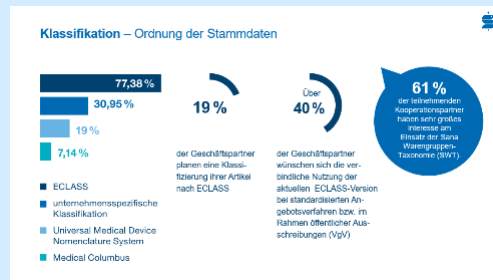
Format für Produktdaten Diversifikation ist Standard



Auf vielen Ebenen sind unerledigte Aufgaben sichtbar.

Nachgefragt | Der Reifegrad der Supply Chain

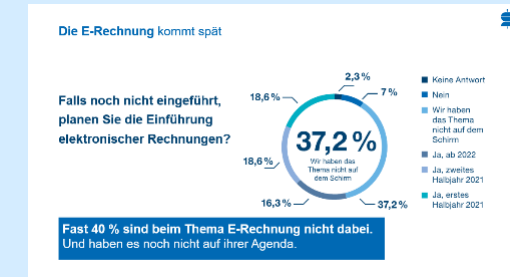
Produktklassifikation eine Taxonomie gefordert



Digitale Bestellungen werden analog verarbeitet



E-Rechnung kommt einfach nicht an



Controlling-Tools so wichtig wie nie zuvor



Sachkostensteuerung benötigt Dateninteroperabilität: Hier liegt der entscheidende Digitalisierungsnutzen.

Warum Konditionen allein kein starker Hebel mehr sind?

Innovationen, Erlöse, Kosten



Innovationsgrad und Menge beeinflussen die Konditionen

Anteil innovativer Produkte 2016 / 2018 / 2020

Pharma	41% → 36% → 27% <i>Onkologie</i>			
innovativ stationäre Portfolien	48% → 39% → 36% <i>Kardiologie</i>	11% → 17% → 12% <i>Orthopädie</i>	23% → 35% → 29% <i>Diagnostik</i>	29% → 24% → 25% <i>Neurologie</i>
allgemeine stationäre Portfolien	18% → 14% → 19% <i>Chirurgie</i>	16% → 12% → 12% <i>Diabetologie</i>	0% → 2% → 4% <i>Anästhesie</i>	
ambulante Portfolien	2% → 7% → 8% <i>Ophthalmol.</i>	7% → 5% → 10% <i>Zahnheilkunde</i>		

Quelle: EVMed Herbstumfrage 2016, 2018, 2020

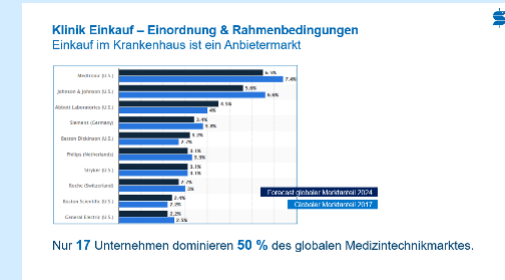
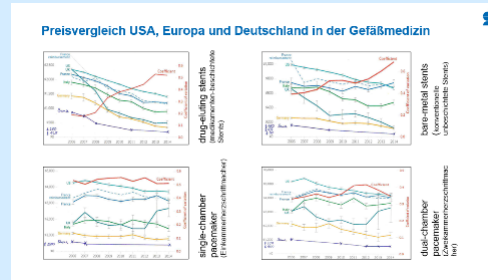
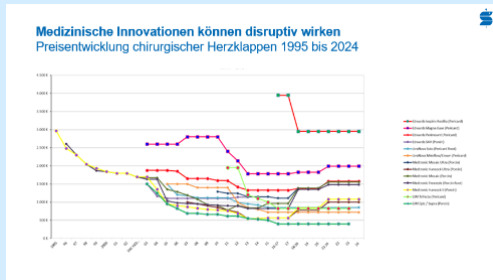
Der Innovationsanteil ist heute unterschiedlich und hat abgenommen.

Warum Konditionen (teilweise) steigen werden? Markt und Möglichkeiten – realistisch betrachtet

Preisentwicklung
es geht auch wieder hoch

Preisvergleich global
wir sind schon ganz unten

Marktentwicklung
konsolidiert und reguliert



**Konditionen allein sind kein starker Hebel.
Sachkostensteuerung benötigt die ganzheitliche
Sicht auf med. Leistungen, Erlöse, Produkte, Kosten
mit Anwender i.v.m. der Versorgungstufe !!!**

Digitale Kollaboration ist ein Schlüsselthema

Kooperation – ist digitale Zusammenarbeit

Das digitale Kooperationsportal Sana eOne wächst: **10.000 Seitenbesuche pro Woche**

Vielen Dank für **wertvolle Beiträge** aus den Netzwerken und von den Geschäftspartnern.

Und: Vielen **Dank an alle Dienstleister**, die unsere Kooperation fortlaufend unterstützen.

Das Sana eOne hat die IT-Tools für Einkaufsprozesse. Neue Funktionalitäten kommen laufend hinzu.

Über **71%** aller Befragten äußern eine große Zufriedenheit mit dem Kooperationsportal Sana eOne.

Krankenhausvollversorgung

Schwachstelle oder Königsdisziplin?

Pandemieerfahrung

Versorgungsfragen stehen im Fokus



Quelle: ipopba – stock.adobe.com

(Traditionell) Work in Progress

Klinikpersonal

spürbar entlasten und raus der SC

Versorgung der Klinik

Professionell kontinuierlich sicherstellen

Prozessoptimierung

rasch voranbringen, Voraussetzung für...

Produkteoptimierung / Reduzierung

Produktbewegung kostet Geld

Krankenhausvollversorgung ist Königsdisziplin

Herausforderungen morgen

Qualität und Klasse
mit Branchenstandards umsetzen

Wirtschaftlichkeit
mit kritischer Masse und Skalierbarkeit

Regionale Versorgungslösungen
weiterentwickeln, u.a. modularen Zentren

Digitalisierung
Prozesse – Algorithmen - Technologien



**Kann die einzelne
Klinik das wirklich
dauerhaft leisten?**

Quelle: ipopba – stock.adobe.com



Nachhaltigkeit im Einkauf | Abwarten ist keine Option

Ist Aktionismus der geeignete Weg?

Wir wollen Nachhaltigkeit.
Nachhaltig.

Das brauchen wir

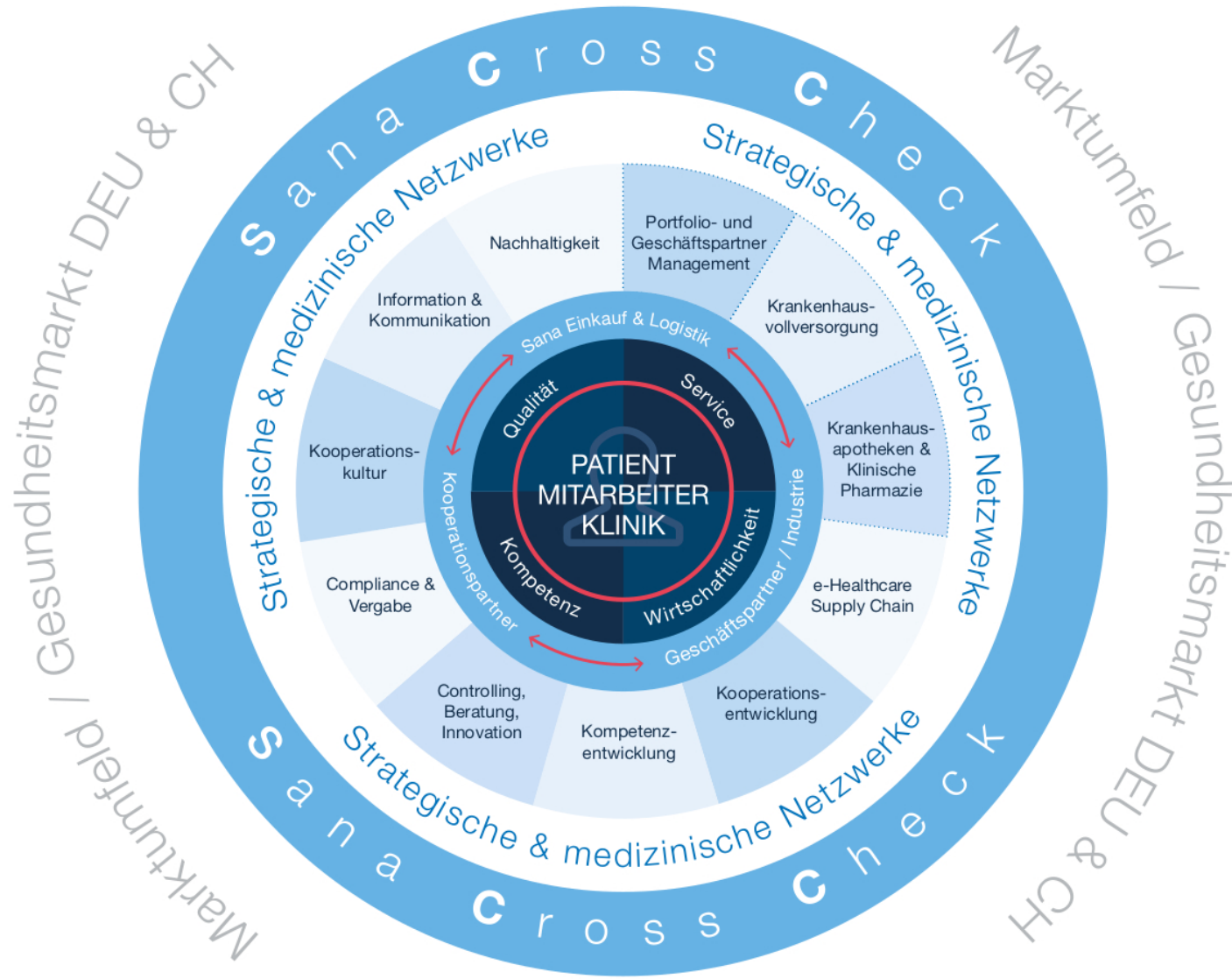
Standards mit BM für Routinen,
denn Sie machen nicht krank ...

Zusätzlich ökologische Kriterien
maßvoll u. faktenbasiert, Lieferketten?

Regional modulare Logistikzentren
und Optimierungen für die Beschaffung

Andere Sichtweisen auf das Arbeitsleben
mobiles Arbeiten ein Teil von New Work

Quelle: unsplash.com





Sorgen WIR für nachhaltige Lösungen!

**In der Routine besser werden – das ist
echte Krisenvorbereitung.**

Danke schön

Verbindlichkeit im Handeln - Ein Beispiel MDR

Medizinprodukte Zulassung verändert sich

Fokus Einkauf
Wesentliche Maßnahmen der MDR

Klassifizierung & Konformitätsbewertung

- Neue Produkt-Klassen
- Neuinstufung der Klassifizierung
- Kein Bestandschutz für bestehende Produkte
- Verstärkung der Konformitätsbewertung
- Klinische Bewertung/Evidenz

Nachverfolgbarkeit & Transparenz

- Marktüberwachung
- UDI-Kennzeichnung
- Technische Dokumentation
- Evidenz-Datenbank für Medizinprodukte
- Implantat-Kennweis

Benannte Stellen

- Qualifikation der Benannten Stelle
- Gezielte Befragungen der Benannten Stelle

Notizen von der staatlichen Aufsichtswärte, Verantwortliche der Lizenzen für Gesundheitsprodukte, bei Anzeigenschein und Medizinprodukten (PI) bewirkt:

- Seit Ende 2018 werden es 19
- 39 der aktuell 68 Benannte Stellen haben einen Antrag auf Nachbewertung für die MDR gestellt.
- die Zahl von Medizinprodukten, die zusätzlich unter die Kontrolle der Benannten Stellen fallen, steigt durch Nachbewertung stark an
- Qualifizierung der Geschäftsbereiche der Hersteller durch einen Vorstellungsbesuch bei Zertifizierungs- oder Marktüberwachung
- Innovationen gelangen auf Grund des hohen Verwaltungsaufwandes kaum auf den Markt
- Engpässe für Vertriebs-/Anwender können entstehen

Rückverfolgbarkeit muss gewährleistet sein

Kennzeichnung & Transparenz
Unique Device Identification Number (UDI)

- Hersteller müssen ihre Medizinprodukte künftig mit einem UDI Carrier (UDI = Unique Device Identification) kennzeichnen, auf dem ein UDI Code aufgebracht ist, der die unverwechselbare Rückverfolgung des Produkts im Markt ermöglicht.
- Auch auf Implantatpässen wird der UDI-Code vermerkt sein, über den Ärzte, Behörden, Krankenkassen und Patienten die Produkte eindeutig einem Hersteller zuordnen können.

GS1 Data Matrix

UDI = Device Identification + Produkt/Implantat

Kritik der Industrie prognostiziert Engpässe

Hauptkritikpunkte MDR aus Sicht der Industrie

- Laut Dr. Morrad Lugin, Vorstandsvorsitzender des VIMed, gibt es zu wenig Benannte Stellen und zu viel Bürokratie bei der Nachbewertung von Medizinprodukten. Dies könne dazu führen, dass bestehende Zulassungen nicht rechtzeitig in die MDR überführt werden können.
- Laut dem Dr. Ingrid von der Gabel, Vorsitzende des VIMed, ist die geringe Anzahl an Benannten Stellen und der erhöhte Aufwand für Hersteller ein Hindernis für den Markteintritt von innovativen Produkten.
- Große bei Nischenprodukten (Ultraschall, Dialyse) mit geringer Stückzahl stehen der Aufwand und die Kosten im neuen Verfahren in der mittlerweile 200-jährigen Med. D. Michael, U. bezieht die Gefahr, dass viele Produkte nach Ablauf des MDR-Zertifikats nicht mehr in Verkehr gebracht werden.
- Trotz aller genannten Schwierigkeiten ist laut Christian O. Ullrich vom ZVHL-Fachverband nicht mit plötzlichen Engpässen zu rechnen.
- Der Fachverband der deutschen Hersteller (VIMed) hat sich in der Vergangenheit für eine stärkere Zusammenarbeit mit der Europäischen Union. Dies könnte bedeuten, dass Schweizer Hersteller die Anforderungen eines Drittlandes für das Inverkehrbringen von Medizinprodukten erfüllen müssen.

Produktlebensende konkret bei Industrie abgefragt

Exkurs: MDR Umfrage von Sana Einkauf & Logistik
Unsere Fragen an die Industrie

- Gibt es Produkte, die derzeit von Ihnen in Verkehr gebracht werden, die nicht fristgerecht (je-) zertifiziert werden können? Falls ja: Können Sie uns die betroffenen Produkte bitte benennen?
- Mit welcher Benannten Stelle (Notified Body) arbeiten Ihr Unternehmen zusammen?
- Gibt es Produkte, die derzeit von Ihnen in Verkehr gebracht werden, die Sie beabsichtigen nicht zu (re-)zertifizieren, z.B. aus dem Portfolio zu nehmen?
- Erwarten Sie im Zuge der MDR grundsätzliche Lieferausfälle von Produktgruppen? Falls ja: Können Sie uns die betroffenen Produktgruppen bitte benennen?
- Welche Maßnahmen bzw. Unterstützung erwarten Sie ggf. von Sana Einkauf & Logistik?

190 Geschäftspartner der Industrie haben eine Rückmeldung an uns geschickt.

8 der Top 10 Kreditoren haben das Anschreiben beantwortet.

1,3 Mrd. Euro Umsatz sind mit diesen 100 Geschäftspartnern verbunden.

Überraschung kaum Probleme gemeldet

Exkurs: MDR Umfrage von Sana Einkauf & Logistik
Antworten & Maßnahmen der Industrie

- 9 Geschäftspartner führen Produkte, die nicht rechtzeitig (re-)zertifiziert werden können.
- 32 beabsichtigen bestimmte Produkte nicht mehr zu (re-)zertifizieren.
- 11 rechnen mit Lieferausfällen von Produktgruppen.
- 132 arbeiten bereits mit einem zertifizierten Notified Body (benannte Stelle) zusammen.
- 28 wünschen sich eine aktive Unterstützung der Einkaufskooperation.

Zusammenarbeit muss auf Fragen ehrliche Antworten zulassen.



WIR werden auch neue Formen der Zusammenarbeit benötigen



Krankenhausvollversorgung – die Zukunft gestalten

Auf dem Weg ins nächste Level

Von Andreas Melchert und Markus Schoeps

Seit Jahren sehen sich Kliniken einem hohen Kosten- und Qualitätsdruck gegenüber. Die Corona-Pandemie konfrontierte sie zusätzlich mit kurzfristigen Verschiebungen ihrer Kosten- und Erlösstrukturen. Doch schon vorher standen Gesundheitsrichtungen vor großen Herausforderungen. Sie sollen nicht nur kosteneffizient arbeiten, sondern zugleich ihre Prozessabläufe nachhaltig optimieren sowie steigende gesetzliche Anforderungen erfüllen – und bei allem wettbewerbsfähig bleiben.

Diese Rahmenbedingungen gelten unverändert. Denn gerade angesichts dringlicher Themen, wie Fallzahlenentwicklung, Erlösfragen oder Lieferengpässen, bleibt der Handlungsbedarf bestehen. Auch wenn die Entwicklung im Gesundheitswesen vorwiegend, darf die Modernisierung der Beschaffungsprozesse auf keinen Fall hinter anderen Prioritäten des Systems verschwinden!

Die größten Herausforderungen
Die Basisanforderungen in der Sachmittelinversorgung sind unstric-

tig. Aus Sicht der Klinik muss das Pflegepersonal von Einkaufs- und Logistikprozessen entlastet werden, etwa bei der Bestandskontrolle auf den Stationen oder beim Versenden von Bestellungen durch Versorgungspersonal. Digitale Bestellanforderungssysteme sollen Transparenz über den aktuellen Verbrauch und Nachverfolgbarkeit für Charaktere und Produkte gewährleisten. Gesundheitsrichtungen jeder Größe benötigen effiziente und nachhaltige Versorgungskonzepte. Sie sollten möglichst alle Güter für die Patientenversorgung enthalten. Dafür sind qualitätsorientierte digitale Prozesse skalierbar auf- oder auszubauen. Neben Investitionen in die Technik und den angepassten Betrieb geht es dabei immer um mehr Zuverlässigkeit und Sicherheit.

Zukünftige Entwicklungen in der Patientenversorgung, wie etwa die Transformation von stationären Leistungen zu ambulanten Angeboten, erfordern zusätzliche Anpassungen in der Beschaffung und Versorgung. Sie wiederum bedingen

Krankenhausvollversorgung als Gesamtprozess umfasst die digitalen und analogen Haupt- und Nebenprozesse mit Bedarfserforderung, Bestellung, Disposition im Lager und bei Lieferanten, Distribution durch Lieferanten, den Prozess der Lagerhaltung und der Warenverpackung, bis hin zur Verbringung an den Verbrauchsort. Es geht auch die Verbuchung zum Patienten und die elektronische Rechnungslegung. Die zuverlässige Versorgung, unter anderem mit medizinischen Sachmitteln und Arzneimitteln, ist eine Voraussetzung des sicheren und wirtschaftlichen Klinikbetriebs. Die Vollversorgung gilt als Königsdisziplin – und umfasst weit mehr als reine Logistik. Doch wo steht sie aktuell? Sind die bewährten Lösungen zukunftsfähig oder braucht es neue Visionen, Strategien und Konzepte?

Keywords: Einkauf, Logistik, Patientenversorgung

Veränderungen der Versorgungsstrukturen und damit auch Reorganisations in Lagern und Logistikzentren von Gesundheitsricht-

tungen. Die Zahl der möglichen Stellschrauben in den Handlungsfeldern ist groß. Sie reichen von der Optimierung der Warengruppenstruktur und der Bestellprozesse über Veränderungen der Versorgungsfrequenzen bis zur Neustrukturierung des Lagers und der Routenplanung für die Belieferung.

Erster Schritt: gebündelter Einkauf

Um die Wirtschaftlichkeit des Klinikbetriebs zu verbessern, sind die Einkaufskonditionen für Sachmittel ein zentrales Instrument. Dabei nutzt der Klinikkauf bewährte Bündelungsstrategien. Insbesondere das gemeinsame strategische Verhandeln großer Einkaufsvolumina hat sich auf dem deutschen Markt bewährt. Mit den Einkaufsverbindungen und -kooperationen entstand das notwendige Gegengewicht zu wachsenden Industrieunternehmen. Durch sie können die Einrichtungen auf Augenhöhe verhandeln und die Qualität verbessern.

Die etablierten Strukturen des gemeinsamen strategischen Einkaufs bieten neben den direkten wirtschaftlichen Vorteilen viel Potenzial für die Kosten- und Prozessoptimierung. Hinzu kommen Serviceleistungen, etwa zur Steuerung von Produkteinsetz, Kosten und Erlösen. Die Kliniken profitieren im Rahmen der Zusammenarbeit in Einkaufskoperationen außerdem zunehmend von der Digitalisierung.

Wann immer medizinisches Verbrauchsmaterial, Sachmittel- und Apothekenartikel zum Anwender oder zum „Endverbraucher“ Patient bewegt werden, steht ein Daten- und Informationsfluss dahinter. Dessen digitale Abbildung muss zunehmend neuen praktischen Anforderungen genügen. Algorithmen und Prozesse sind heute so zu steuern, dass eine sichere Automatisierung in hoher Skalierbarkeit erreichbar wird. Im Idealfall schließt die Logistik bis hin zur Lieferung an den Ort des Verbrauchs nahtlos an den strategischen Einkauf an. Denn die Kliniken kumulieren Beschaffungsprozesse, bei denen der strategische und operative Einkauf die physischen Waren- und Materialflüsse bis in den Stations-

Eigenständigkeit stößt an Grenzen

Vorallem Klinikgruppen, universitäre Einrichtungen und regionale Verbände haben in der Vergangenheit eigene Versorgungskonzepte geschaffen, die das Einkaufs- und Logistikvolumen ihrer einzelnen Standorte in einer optimierten Krankenhausversorgung bündeln. Dafür stehen auch eigene Tochterunternehmen oder spezialisierte Logistikdienstleister bereit.

Es gibt daneben aber viele Grund- und Regelversorger, eine zunehmende Zahl ambulanter Einrichtungen sowie Seniorenzentren, die ihre Versorgung noch komplett selbst organisieren. Sie haben oft noch eigene Lager, stoßen dabei jedoch zunehmend an Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsgrenzen. Teilweise fehlt es an der konsistenten Anbindung an zentrale Prozesse, an einer durchgängigen Dokumentation oder an Möglichkeiten zur Sendungsverfolgung.

Regional aus einer Hand

Auf dem Markt existieren heute Angebote zur Vollversorgung aus einer Hand, die von Kliniken auf unterschiedlichen Servicelevels nutzbar sind. Ein bekannter Vorreiter mit einem modularen Versorgungskonzept inklusive Krankenhausapotheke, Medikaiproduktion und Zentralsterilisation ist die St. Franziskus-Stiftung Münster. Als sie im Frühjahr 2001 mit ihrer neuen Zentralapothek in Ahlen startete, waren Dinge wie die Scanner-basierte IT-Unterstützung, Konfliktlöserautomaten oder ein eigener Workshop in der Klinikwelt noch Neuland. Die Prozesse wurden weiter optimiert und zu einem neuen Standard entwickelt. Aus der Notwendigkeit, die eigenen Kliniken effizient und zuverlässig zu versorgen, entstand ein Dienstleistungszentrum für das Gesundheitswesen.

Das medicalORDERcenter versorgt heute aus Ahlen und Bochum neben 15 eigenen Einrichtungen weitere Krankenhäuser im Einzugsgebiet. Einen ähnlichen Weg ging Sara Einkauf & Logistik, die heute über sechs Logistikzentren mehr als 30 eigene und kooperierende Kliniken beliefert – auf Wunsch bis in den Stations-

schränk. Ein ganz aktuelles Beispiel ist die Medizinische Hochschule Hannover (MHH), die ihr neues Logistikzentrum unter der Headline „Synergiepotenziale“ im August vorstellte.

Das Konzept, eine zentrale Beschaffungslogistik an einem sinnvollen Standort in einer Region mit weiteren Dienstleistungen zu kombinieren, ist wirtschaftlich sinnvoll. So entstehen vor allem wertvolle logistische Bündelungseffekte. Ein solches Konzept bedeutet gleichzeitig großen initialen Aufwand. Die abschirmende Standardisierung der Lagerartikels, verbunden mit einem Portfolio- und Geschäftspartner-Management, erfordert Kommunikation und verantwortliche Mitarbeit der beteiligten Gesundheits-einrichtungen.

Gerade diese Anforderung wird selbst ein branchenerfahrener Logistikdienstleister allein nicht erfüllen können. Hier ist ein tiefes Verständnis für Produkte und ihren Einsatz notwendig. Know-how aus dem Klinikkauf ist gefragt. Dafür benötigt die regionale Krankenhausvollversorgung starke Kliniken und -verbände, die das Lösungskonzept aktiv mitentwickeln und ihre Expertise einbringen.

Erfolgreiche Versorgung mit Konzept

Was braucht es für ein erfolgreiches Versorgungskonzept? Eine gewisse Startgröße, entsprechend professionelles Personal und moderne Digitalisierungsinstrumente sind nötig. Baldes kann eine einzelne Klinik dauerhaft nur schwer realisieren. Es werden deshalb zukünftig Partnerschaften über den Erfolg von Versorgungslösungen entscheiden. Der Gesundheitsmarkt wird neue strategische Kooperationen hervorbringen, zwischen Kliniken, Klinikgruppen, Versorgern, Dienstleistern und unter Beteiligung der Industrie. Ein Beispiel aus diesem Jahr ist die strategische Zusammenarbeit, welche die St. Franziskus-Stiftung mit Sara Einkauf & Logistik begonnen hat. Beide Unternehmen sehen die Krankenhausversorgung als gemeinsame strategische Aufgabe und wollen sie kraftvoll und spürbar für eine gute Patientenversorgung bewegen. Auf absehbare Zeit werden im Markt

Einen umfassenden Beitrag zu diesem Thema veröffentlichten Andreas Melchert und Markus Schoeps in der ku, Ausgabe 10-2021.