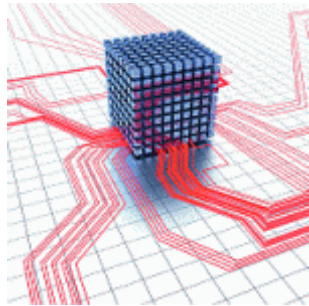


Was optimiertes Supply Chain Management bringt



Ob Herzklappen, Implantate, oder Hightech-Geräte – Die Ansprüche an Healthcare-Produkte steigen. Hinter den USA und Japan ist Deutschland weltweit der drittgrößte Produzent von Medizintechnik. Die heimische Medizintechnikindustrie verzeichnete im vergangenen Jahr einen Umsatz von rund 20 Mrd. Euro – Tendenz steigend. Ein ausgereiftes Supply Chain Management (SCM) befindet sich bei vielen Herstellern der überwiegend mittel- und kleinständisch geprägten Branche allerdings noch in den Kinderschuhen. Dabei – dies machte unlängst eine von Rhenus und FABRIKtester.de veranstaltete Diskussionsrunde in Berlin deutlich – hat ein optimiertes SCM positive Effekte auf Effizienz und Kosten.

Das Verständnis von Supply Chain Management hat sich in den letzten Jahren nicht nur in der Medizintechnik grundlegend gewandelt. Während vor zehn Jahren ein traditionelles Bild des Materialflusses herrschte, das Produktion und Distribution umfasste, werden heute deutlich mehr Unternehmensbereiche in das Lieferkettenmanagement einbezogen.

Wie eine Optimierung der Supply Chain aussehen kann und welche Vorteile sie bietet, diskutierten Ende August rund 30 Branchenvertreter bei einem Workshop in der Berliner Charité, den der Logistikdienstleister Rhenus gemeinsam mit den FABRIKtestern organisierte. Als Spezialisten für Prozessoptimierung in Produktionsunternehmen übernahmen die FABRIKtester die inhaltliche Konzeption und Moderation. Vertreter von Medizintechnikunternehmen stellten ihre Bedürfnisse an ein Supply Chain Management in Kurzpräsentationen und moderierten die Gesprächsrunden. Heraus kam: Trotz individueller Anforderungen, die beispielsweise von der Unternehmensgröße bzw. dem Produktionsland abhängen, steigt branchenweit der Bedarf einer Optimierung der Lieferkette.



„Unternehmen aus der Healthcare-Branche kommen an einer regelmäßigen Anpassung ihrer Supply Chain nicht vorbei, weil sich die Produktpalette, Zielmärkte und Kundenstrukturen verändern“, stellt Christiane Schütz fest, innerhalb der Rhenus-Gruppe für das Business Development im Geschäftsfeld Healthcare zuständig. Darüber hinaus spielen die wachsende Konkurrenz und der steigende Kostendruck eine große Rolle, so die Erfahrung des Dentalunternehmens Ivoclar Vivadent. Je nachdem, wie die Supply Chain ausgerichtet ist, können z.B. Steuerersparnisse verwirklicht, Zollaktivitäten umgangen und die Kapitalbindung gesenkt werden.

Im Vergleich sehen Befragte aus der Medizintechnik ein besonders hohes Potenzial für Kosteneinsparungen entlang ihrer Lieferkette. Rund die Hälfte von ihnen hält Kostensenkungen von 20-30 Prozent für realistisch. Das ist das Ergebnis einer im vergangenen Jahr erstellten Studie des Beratungsunternehmens J&M Management Consulting AG, das 400 Vertreter aus verschiedenen Branchen über SCM-Prozesse in ihrem Unternehmen befragte.

Der Grund für das hohe Potenzial, so analysierte Dr. Adrian Reisch, verantwortlich für den Bereich Medizintechnik bei der J&M Management Consulting AG, sei die noch geringe Reife von SCM in der Medizintechnik: „Ein professionelles Supply Chain Management ist hier noch wenig ausgeprägt. Gleichzeitig steigen aber die Anforderungen, die der Markt vorgibt, etwa durch schnellere Entwicklungszyklen von Produkten oder verstärkten Wettbewerb. Das zwingt die Medizintechnikunternehmen zum Handeln und zur Optimierung ihrer Wertschöpfungsketten.“

Dies hat auch der europäische Marktführer für dentale Implantologie erkannt. Das in der Schweiz ansässige Unternehmen Straumann befindet sich derzeit in einem Transformationsprozess, der noch lange nicht abgeschlossen ist. Das funktionale Verständnis von SCM weicht jetzt einem integrierten Managementkonzept. „Das Rad muss nicht neu erfunden werden, andere Branchen dienen uns als Vorbild. Gleichzeitig gilt es aber, bei unseren Kunden, zum Beispiel den Krankenhäusern, ein Verständnis für die Komplexität der Lieferkette zu wecken“, berichtete Mark Pilgermann, Vice President und Head of Corporate Purchasing der Straumann AG.

Gerade in kleineren Unternehmen wie beispielsweise Arztpraxen geht es allerdings um weit mehr als Zahlen. Da die Ärzte hier häufig auf vertraute Pharmavertreter setzen, muss zunächst einmal ein Bewusstsein für Bestandsmengen und Preise geschaffen werden, bevor es etwa darum geht, den Einkauf umzustrukturieren.

Ein solches Kostenbewusstsein ist in Großunternehmen zunehmend verankert. Philips, weltweit führender Hersteller im Healthcare-Bereich, erfuhr durch Neuakquisitionen innerhalb der letzten zehn Jahre ein aufeinanderprallen unterschiedlicher Kulturen, Marktbedingungen und Vertriebskanäle. Innerhalb von fünf Jahren stellte das Unternehmen daher seine Supply Chain mit Investitionen im mehrstelligen Millionenbereich komplett neu auf.

Im Mittelpunkt stand dabei, dem Kunden die Geschäftsabwicklung mit dem Hersteller so leicht und komfortabel wie möglich zu machen. Die Optimierung der Supply Chain steigerte die Kundenzufriedenheit, erhöhte die Qualität sowie Transparenz und senkte nachweislich die Kosten. Nach Abschluss des Programms avancierte Philips zum „Service Champion“ mit einer deutlich gestiegenen Zufriedenheitsquote. Harmonisierte Bestellvorgänge und spezielle Business Center verringerten gleichzeitig den administrativen Aufwand. Außerdem ermöglicht seither ein neu implementierter „Global Control Tower“ die zentrale Kontrolle des Supply Chain Managements im Unternehmen.

Der Logistikspezialist für Krankenhäuser und Kliniken, Rhenus eonova, agiert dabei als Schnittstelle zwischen Hersteller und Kunde. Das Erfolgsrezept: „Wir sind mittlerweile so stark in die internen Prozesse eingebunden, dass uns das Krankenhauspersonal gar nicht als externen Dienstleister wahrnimmt“, berichtet Gudrun Brinkhoff, Regionalleiterin der Rhenus eonova. Ihr Team führt in Deutschlands Ballungsgebieten regionale Logistikzentren für Krankenhäuser und erhöht somit u.a. die Transparenz zwischen Krankenhaus und Hersteller. Außerdem fährt Rhenus eonova deutschlandweit im Auftrag von Philips Healthcare Ultraschallgeräte zu Demonstrationszwecken aus. Das speziell geschulte Personal kümmert sich nicht nur um den Aufbau der Geräte, sondern prüft auch ihre Funktionsfähigkeit, übernimmt die sorgfältige Reinigung der Sonden nach ihrer Verwendung und füllt die Sondenkoffer anschließend mit Verbrauchsmaterialien auf.



Wenn es um den unterstützenden Einsatz eines externen Logistiklers geht, zeigt sich Straumann bislang zurückhaltend: „Die Medizintechnik ist eine sehr restriktive Branche, in der Exklusivität eine besondere Rolle spielt“, erklärt Pilgermann. Solche Vorbehalte kennt der im Pharma- und Healthcare-Bereich spezialisierte Logistikdienstleister Rhenus: „Das Vertrauen des Kunden müssen wir in manchen Fällen erst aufbauen. Wir übernehmen dann zunächst Standarddienstleistungen wie beispielsweise die Lagerverwaltung. Wenn wir den Kunden im täglichen Geschäft von unserer Leistungsfähigkeit überzeugt haben, greift er häufig auch auf weitere Dienstleistungen zurück. Das kann bis zum Handling der kompletten Supply Chain gehen“, so Michael Brockhaus, Vorstand der Rhenus.

Zur Neuaufstellung von Philips Healthcare gehörte auch das Outsourcing von Logistikprozessen. So agiert beispielsweise die Rhenus-Gruppe als einer der wichtigen Logistikdienstleister für Philips Healthcare in Europa. Im niederländischen Tilburg verwaltet der Logistiker ein 12.000m² großes Distributionslager. Hier erfolgen unter anderem Kommissionierung, Etikettierung und Verpackung von Waren, mit denen Krankenhäuser, Ambulanzen oder Forschungszentren beliefert werden.

Durch die Einbindung externer Logistikdienstleister können sich die Medizintechnikhersteller auf ihr Kerngeschäft fokussieren und sparen dadurch Zeit und Kosten, die sie zum Beispiel in den Bau eines eigenen Distributionslagers investieren müssten. Ein professionelles Outsourcing reagiert schnell und flexibel auf Sortimentsänderungen oder schwankende Auftragsvolumina. Darüber hinaus lassen sich mit Logistikpartnerschaften neue Märkte leichter erschließen, Zollformalitäten regeln und Transportwege optimieren. Das ist auch deshalb so wichtig, weil das Auslandsgeschäft für die Medizintechnikbranche von hoher Bedeutung ist. So liegt die Exportquote der Branche in Deutschland mit 64 Prozent vergleichsweise hoch.

Eine erfolgreiche Optimierung des Supply Chain Managements, so das Fazit der Branchenvertreter, umfasst einen ganzheitlichen, integrierten Ansatz und erfüllt dabei in vielen Punkten eine koordinierende Funktion zwischen Einkauf, Produktion, Marketing/Vertrieb, F&E und Unternehmensstrategie. Dabei geht der Trend verstärkt in Richtung einer Service Supply Chain. Dass die Medizintechnik hier Nachholbedarf hat, belegt abermals die Studie von J&M Management Consulting: Unternehmen, die einen ganzheitlichen SCM-Ansatz verfolgen, gibt es in der Medizintechnik im Vergleich nur halb so häufig wie in anderen Branchen. Das liege, so die Studie, vor allem an fehlenden Planungs- und Abstimmungsprozessen.

Astrid Unverricht

Quelle: MediTec International vom 02.11.2011 „Was optimiertes Supply Chain Management bringt“, Heft 06/2011