



Krisensichere Beschaffung im Krankenhaus

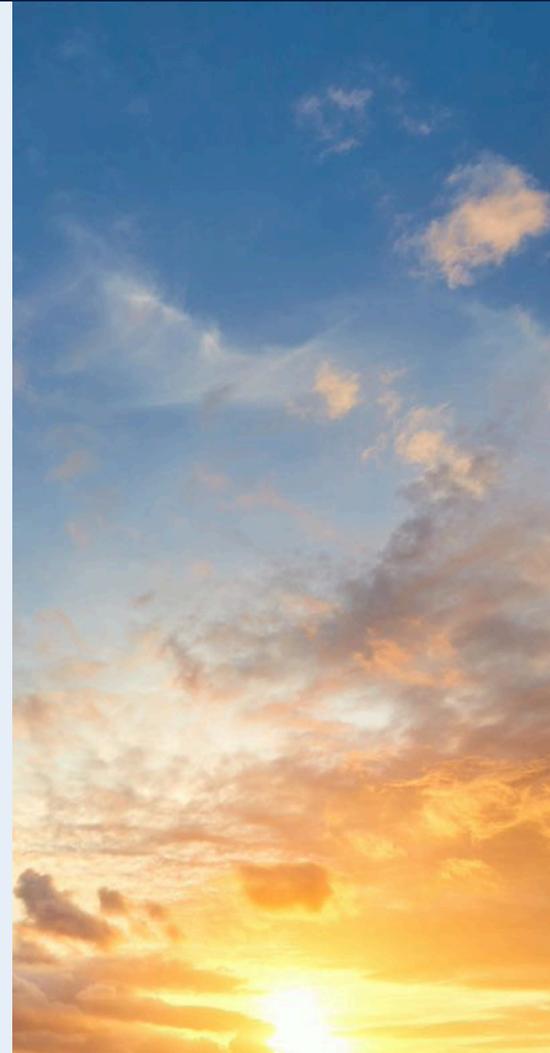
10 Strategien für den Aufbau resilienter Lieferketten

Mit dem Ende der Corona-Pandemie hatten viele Krankenhäuser gehofft, wieder in den Normalbetrieb schalten zu können. Die Realität sieht leider anders aus, denn neben dem Fachkräftemangel und dem steigenden Kostendruck treten im Zuge unerwarteter Krisen immer wieder Lieferengpässe auf. Ob Ukraine-Krieg, Energie-Krise oder Inflation – die jüngsten Entwicklungen haben das Gesundheitswesen erneut auf die Probe gestellt und offenbart, wie brüchig die globalen Lieferketten sind.

Im Zuge gestiegener Unsicherheit und der großen Abhängigkeit von vorgelagerten Lieferketten ist in den letzten Jahren ein Schlagwort in den Fokus gerückt, das seinen Ursprung in der Soziologie hat: Resilienz. Genau wie ein Mensch sein Verhalten ändern kann, um Herausforderungen zu meistern, gilt das auch für Unternehmen. Sie müssen Risiken und daraus resultierende Chancen frühzeitig erkennen und sich negativen Einflüssen anpassen, ohne einen dauerhaften Schaden davonzutragen.

Krankenhäuser sind davon nicht ausgenommen – im Gegenteil. Um die Patientenversorgung auch in unsicheren Zeiten zu gewährleisten, müssen Maßnahmen ergriffen werden, die die Folgen von Krisen abfedern. Erforderlich ist dabei ein ganzheitliches Risikomanagement, durch das resiliente Strukturen und Prozesse aufgebaut werden können.

Dieses E-Book fasst die zehn wichtigsten Strategien für den Aufbau einer krisensicheren Beschaffung im Krankenhaus zusammen – von Prozessen über Vertragsstrukturen und Technologien bis zur Unternehmenskultur.



Inhaltsübersicht

1. Entwicklung von Notfallplänen mit wichtigen Interessenvertretern	3
2. Stärkung der Zusammenarbeit von Gesundheitsorganisationen	4
3. Erstellung von Protokollen und Kontrollmechanismen	5
4. Aushandlung flexibler Verträge für eine verbesserte Allokation	6
5. Diversifizierung der Risiken durch neue Kriterien in Scoring-Modellen	7
6. Multi-Sourcing-Strategien und optimierte Just-in-time-Lagerungen	8
7. Nutzung von Daten für verbesserte Entscheidungen	9
8. Einführung von interoperablen Prozessen für mehr Transparenz	10
9. Umstellung auf die Cloud als Schlüssel für effizientere Prozesse	11
10. Förderung einer resilienten Unternehmenskultur	12



1. Entwicklung von Notfallplänen mit wichtigen Interessenvertretern

Eine gute Vorausplanung mit internen und externen Interessensvertretern ist unabdingbar, um mögliche Materialengpässe vorherzusehen, notwendige Ressourcen zu identifizieren und Kriterien für eine entsprechende Allokation zu entwickeln. Dabei sollten Entscheidungsträger aus dem klinischen, kaufmännischen und operativen Bereich eines Krankenhauses genauso eine Rolle spielen wie externe Interessenvertreter aus Politik, Gesundheitsbehörden und kritischen Versorgungsunternehmen.

Interdisziplinäre Teams mit verschiedenen Kompetenzen und Blickwinkel können bei der Ausarbeitung von Planübungen helfen, wobei mit Blick auf die Lagerung und die benötigten Produkte auch unkonventionelle Bezugsquellen in Betracht gezogen werden sollten (bspw. lokale Unternehmen mit entsprechendem Lagerbestand und/oder Produktionskapazitäten).

Interne Interessenvertreter

- » Entscheidungsträger aus dem klinischen Bereich (bspw. Ärzte oder Verantwortliche auf der Station)
- » Entscheidungsträger aus dem kaufmännischen Bereich (bspw. operativer und strategischer Einkauf)
- » Entscheidungsträger aus dem operativen Bereich (bspw. Personalwesen oder IT-Abteilung)

Externe Interessenvertreter

- » Entscheidungsträger aus dem Gesundheitswesen
- » Gesundheitsbehörden
- » Landes- und Bundesregierungen
- » kritische Versorgungsunternehmen (sowohl traditionelle als auch unkonventionelle)

Ein gutes Krisenmanagement hängt davon ab, ob die Verantwortlichen in der Lage sind, verschiedene mögliche Szenarien im Voraus zu planen. Dabei sind drei Grundsätze zu beachten, die vor allem darauf abzielen, die Geschwindigkeit im Krisenfall hochzuhalten bzw. zu erhöhen:



Unkomplizierte Entscheidungsfindung



Festlegung klarer Rollen und Verantwortlichkeiten



Schnelle Umsetzung vorab festgelegter Notfallpläne



2. Stärkung der Zusammenarbeit von Gesundheitsorganisationen

Es steht außer Frage, dass Gesundheitssysteme in Krisenzeiten selbst bei bester Planung teils dramatische Nachfrageexplosionen zu bewältigen haben. Weil viele der dafür notwendigen Investitionen die Ressourcen einzelner Organisationen übersteigen, muss im Notfall die Politik reagieren. Hier sind einerseits Bund und Ländern gefragt, die Mittel bereitstellen müssen, um die Ressourcen von Krankenhäusern kurzfristig aufzustocken.

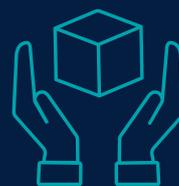
Ein Lichtblick inmitten der Verunsicherung und der Belastung, die die Corona-Pandemie mit sich brachte, war darüber hinaus aber auch die Zusammenarbeit zwischen Organisationen, die normalerweise wenig oder gar nicht miteinander interagieren. Die Krise gut bewältigt haben Regionen, in denen Führungskräfte aus den umliegenden Krankenhäusern proaktiv Daten über ihre Ressourcen ausgetauscht und gemeinsam geplant haben, um die Last nach Bedarf verteilen zu können.

Es ist denkbar, dass Krankenhäuser sogar noch einen Schritt weitergehen und künftig gemeinsam in Notfallversorgungen und Lagerräume investieren. Dadurch lassen sich einerseits die Kosten für Lagerkapazitäten senken, andererseits tragen Gesundheitsorganisationen auch dazu bei, dass selbst in Krisenzeiten mit erhöhter Nachfrage genügend Qualitätsprodukte zur Verfügung stehen.

Weitere wechselseitige Investitionsmöglichkeiten



Analysen zur Vorhersage der Nachfrage und effektiven Zuteilung der Vorräte an einzelne Regionen, in Abhängigkeit vom jeweiligen Bedarf.



Kontaktaufnahme zu örtlichen Unternehmen und Einrichtungen, die vorhandene Lagerbestände bereitstellen und / oder Fertigungen über eigene Produktionsstätten übernehmen können.



Erstellung von Übersichten mit wesentlichen Produktkategorien, Pflege von Referenzlisten mit alternativen Produkten und Prüfung von neuen, unkonventionellen Lieferanten und Verkäufern.



3. Erstellung von Protokollen und Kontrollmechanismen

Die Erfahrungen aus vorangegangenen Krisen sind lehrreich und sollten sich logischerweise auch in der Beschaffung von Krankenhäusern widerspiegeln. Grundvoraussetzung dafür sind Daten, die Gesundheitsorganisationen durch digitale Lösungen gewinnen und im Nachgang nutzen können, um sich krisensicherer aufzustellen.

Bestes Beispiel ist die Corona-Pandemie: Hier wurden die Erkenntnisse, die Krankenhäuser über den sicheren und nachhaltigen Einsatz von Persönlicher Schutzausrüstung (PSA) und anderen kritischen Ressourcen gewonnen haben, in einigen Fällen zur Erstellung von Protokollen und Kontrollmechanismen verwendet. Die Informationen, wann PSA-Artikel gebraucht, wiederaufbereitet oder dekontaminiert werden, gewährleisten im stationären Regelbetrieb eine optimale Ressourcennutzung und helfen dabei, Kontingenzpläne für Reserven in Krisenzeiten vorzubereiten.



Best-Practice-Tipp

Stellen Sie klinischen Fachkräften gewonnenes Wissen und Daten zur Verfügung, damit Ihre Belegschaft Richtlinien für den Umgang mit knappen Ressourcen erstellen kann. Wenn Mitarbeiter im Vorfeld geschult werden, um im Notfall von Standardprotokollen abzuweichen, kann die Belastung für das Personal während einer Krise minimiert werden.



4. Aushandlung flexibler Verträge für eine verbesserte Allokation

Die Diversifizierung der Risiken geht mit neuen Vertragsklauseln einher, die Krankenhäusern mehr Flexibilität zusichern. Während der Preis und Mengenrabatte lange Zeit die entscheidenden Kriterien für die Wahl eines Lieferanten waren, spielt die Risikobewertung künftig eine zentrale Rolle. Kliniken sollten unter Umständen von Mindestabsatzmengen in den Verträgen abrücken und so die Grundlage für eine bedarfsgesteuerte Beschaffung legen.

Die Anforderungen an die Flexibilität gehen mit entsprechenden Rahmenbedingungen einher. Der Trend geht von starren Verträgen mit Strafklauseln bei Anbieterwechseln zu flexiblen Abschlüssen und Lieferanten mit Frühwarnsystemen, die Einkäufer bei möglichen Engpässen präventiv informieren. Globale Daten über Krisen, politische Spannungen, Naturkatastrophen oder lokale Epidemien sollten erhoben und in Bewertungssysteme integriert werden, um Risiken zu erkennen, bevor es zu spät ist.



Um den Wechsel auf ein anderes Produkt oder einen anderen Lieferanten zu erleichtern, sollten Sie stets wissen, über welche anderen Lieferanten Sie das gleiche Produkt beziehen können oder welche vergleichbaren Alternativprodukte Sie stattdessen verwenden können.



Stellen Sie klinischen Fachkräften evidenzbasierte Leistungsnachweise, klinisch relevante Merkmale und Gebrauchsanweisungen zur Verfügung, um gleichwertige Produkte zu identifizieren und damit einhergehende Anpassungen für den Einkauf zu ermitteln.

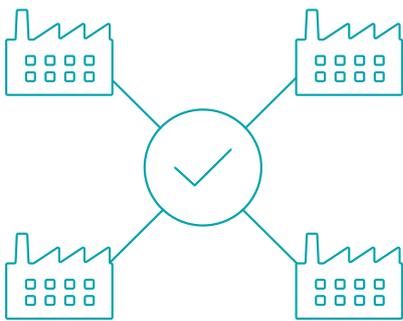


Nutzen Sie für die Bewertung bislang unbekannter Lieferanten Referenz- und Compliance-Tools, sodass Ihre Beschaffung keinen unnötigen Risiken ausgesetzt ist.

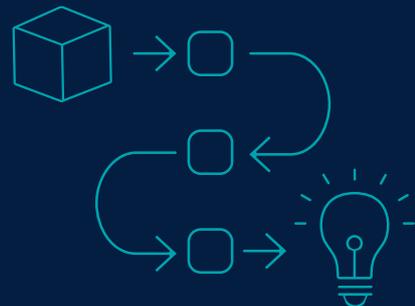


5. Diversifizierung der Risiken durch neue Kriterien in Scoring-Modellen

Für Krankenhäuser wird es zunehmend wichtiger, tiefere Einblicke in die Produktions- und Lieferketten zu erhalten. Während früher der Preis das alleinige Kriterium für die Wahl eines Lieferanten war, ist heutzutage eine Risikoanalyse unabdingbar. Der Ort und die Anzahl der Produktionsstandorte sind dabei ebenso relevant wie die Bewertung über eine Abhängigkeit von Herstellern und Zulieferern.



In die Scoring-Modelle zur Identifizierung von Risiken innerhalb der bestehenden Lieferkette und Minimierung des vorgelagerten Lieferkettenrisikos müssen entsprechende Kriterien einfließen. Durch eine stärkere Nachfrage nach einer Diversifizierung der Risiken, die Lieferanten nur erreichen, wenn sie mit mehreren geografisch verteilten Zulieferern arbeiten, können Krankenhäuser das Risiko von vorgelagerten Lieferketten minimieren.



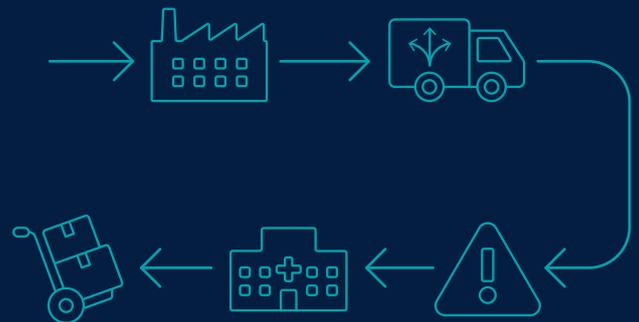
Best-Practice-Tipp

Ergreifen Sie Maßnahmen, um das Risiko für Ihre aktuellen Beschaffungsprozesse zu ermitteln. Fragen Sie dazu Ihre Lieferanten, welche Präventionsmaßnahmen sie und ihre Zulieferer unternommen haben, um Krisen abzufedern, und ob sie in der Lage sind, im Vorfeld über mögliche Engpässe zu informieren. Berücksichtigen Sie diese Faktoren beim Vergleich von Lieferanten.

6. Multi-Sourcing-Strategien und optimierte Just-in-time-Lagerungen

Wie flexibel Krankenhäuser auf Krisen und Widerstände reagieren können, hängt auch von der Anzahl der Lieferanten ab. Dabei gilt eine einfache Faustregel: Je größer das Netzwerk, desto besser ist auch die Reaktion auf Nachfrageänderungen. Multi-Sourcing-Strategien sind daher unausweichlich. Das erhöht den Wettbewerbsdruck für Lieferanten, die ihren Kunden mit mehr als nur attraktiven Preisen entgegenkommen müssen.

Noch widerstandsfähiger werden die Beschaffungsprozesse, wenn Gesundheitsorganisationen mit Lieferanten zusammenarbeiten, die auf eine valide Datenbasis zugreifen, um Just-in-time-Lagerhaltungspraktiken zu optimieren. Die bedarfsgerechte Lagerung ist günstiger als große Mengen auf Vorrat zu bestellen, allerdings sollten Kliniken dabei sicherstellen, dass sie ihre Abhängigkeit von vorgelagerten Lieferungen minimieren.



Die Wahl zwischen einer Just-in-time-Beschaffung und einer meistens ineffizienten, aber krisensichereren Bevorratung wird damit zum Balanceakt, den Gesundheitsorganisationen nur meistern können, wenn sie mit verlässlichen Lieferanten zusammenarbeiten, die versprochene Lieferzeiten auch einhalten.



Best-Practice-Tipp

Schließen Sie sich einem digitalen Business-Netzwerk an, um Ihre Sourcing-Strategien zu verfeinern und ein optimales Lieferanten-Management zu gewährleisten. Sofern Ihre wichtigsten Geschäftspartner an das Netzwerk angeschlossen sind, erhalten Sie aktuelle Artikel- und Preisinformationen sowie deren Verfügbarkeit und Lieferzeiten über einen zentralen Zugang. Das Versenden und Empfangen von Bestellungen, Bestellbestätigungen, Lieferscheinen und Rechnungen erfolgt automatisch. Wird der Status aller Transaktionen dokumentiert und archiviert, gewinnen Sie wichtige Erkenntnisse, die nützlich sind, um zu entscheiden, wer Ihre bevorzugten Lieferanten sind – auch und vor allem in Krisenzeiten.

Weiterführende Informationen: Forbes, Are Digital Ecosystems The Secret To Building And Growing A Strong Economy?, August 2020

7. Nutzung von Daten für verbesserte Entscheidungen

Die Corona-Pandemie hat dem Gesundheitswesen leidvoll vor Augen geführt, wie sehr die Branche auf verlässliche Daten angewiesen ist. Viele Krankenhäuser in Deutschland verfügten in der Hochphase der Pandemie zwar über ausreichend Atemschutzmasken, wussten aber schlichtweg nicht, auf welcher Station die Masken gebraucht werden – mit der Folge, dass Märkte leergefegt wurden und es zu Lieferengpässen kam.

Viele Krankenhäuser haben noch immer nur einen begrenzten Einblick in ihre Bestands- und Verbrauchsdaten, die allerdings der Schlüssel sind, um eine bedarfsgerechte Beschaffung zu etablieren. Sie bilden nicht nur das Herzstück für eine optimierte Beschaffung, sondern auch die Grundlage für wichtige Entscheidungen. Nur wer einen Überblick über das Bestellverhalten oder seine Lagerbestände hat, ist in der Lage, die richtigen Entscheidungen zu treffen, um Prozesse zu optimieren.



Für Gesundheitsorganisationen ist es daher wichtiger denn je, mehr Transparenz über ihre Beschaffungsprozesse und die Folgen für die Versorgung zu gewinnen. Hier kommen Business Intelligence (BI) Lösungen ins Spiel, mit denen Verantwortliche alle vorhandenen Daten jederzeit visualisieren, analysieren und auf dieser Basis gesicherte Entscheidungen treffen können. Gesundheitsorganisationen gewinnen so einen besseren Überblick über ihre Ausgaben, ihren Warenbestand oder die Nutzung von Systemen, und können ihre Beschaffung entsprechend optimieren.



Best-Practice-Tipp

Wenn Sie digitale Lösungen für die Prozessoptimierung einführen wollen, achten Sie darauf, dass die gewonnenen Daten archiviert und visualisiert werden können. Personalisierbare Dashboards und daraus abgeleitete Reportings helfen Ihnen dabei, den Bedarf an medizinischen Verbrauchsgütern und Arzneimitteln zu ermitteln – nicht nur im Regelbetrieb, sondern auch in Krisenzeiten. Nutzen Sie die Erkenntnisse, um Ihre Beschaffungsprozesse entsprechend anzupassen.

8. Einführung von interoperablen Prozessen für mehr Transparenz

Ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu mehr Transparenz hinsichtlich der gewonnenen Daten ist die Einführung von interoperablen Prozessen. Krankenhäuser sollten einen effizienten Informationsaustausch ermöglichen, das heißt, die Daten so aufbereiten und verteilen, dass sie in der gesamten Organisation genutzt werden können. Das Ziel muss ein nahtloser Datenfluss sein, der nicht nur die Kosten senkt und mehr Transparenz schafft, sondern auch die Beschaffungsprozesse krisensicherer macht und so die Patientenversorgung verbessert.



Der Aufwand und die Investitionen für die Einführung von interoperablen Prozessen sind mitunter groß, die Anstrengungen zahlen sich langfristig aber aus. Denn die Vorteile, die mit einem nahtlosen Datenfluss und der Nutzung innerhalb der Organisation und der Branche einhergehen, sind immens:

- » Entlastung des klinischen Personals durch Vereinfachung der täglichen Routinen
- » Transparenz über den Einkauf, die Lagerung, den Logistikprozess und den Verbrauch von medizinischen Produkten und Verbrauchsgütern
- » Optimierung des Bestellprozesses und der Bestandsverwaltung (bspw. Konsignation)
- » Kosteneinsparungen durch Senkung von Prozesskosten
- » Nachhaltiges Wirtschaften durch Vermeidung von Abfällen (bspw. Dokumentation von Verfallsdaten)
- » Optimierung der Prozesse für Rückrufe durch eine zentrale Datenquelle für die Nutzung von Inventar- und Patientendaten (bspw. Implantate)
- » Personalisierte Versorgung mit einer verbesserten "Patient Experience" (bspw. digitale Patientenakte)
- » Einfache Vernetzung mit externen Partnern (Systemdienstleistern), öffentlichen Trägern und Stellen (bspw. RKI) und anderen Gesundheitsorganisationen

Letztendlich werden durch interoperable, datengetriebene Lösungen nicht nur die Prozesse innerhalb der Organisation geschärft, sondern langfristig auch die Patientenversorgung in Krisenzeiten sichergestellt. Durch die Vernetzung der Systemlandschaften innerhalb und außerhalb der Organisation wird einerseits die Kommunikation zwischen den Fachabteilungen für eine adäquate Behandlung verbessert, andererseits können Patienten unbürokratisch beraten und gezielt behandelt werden.

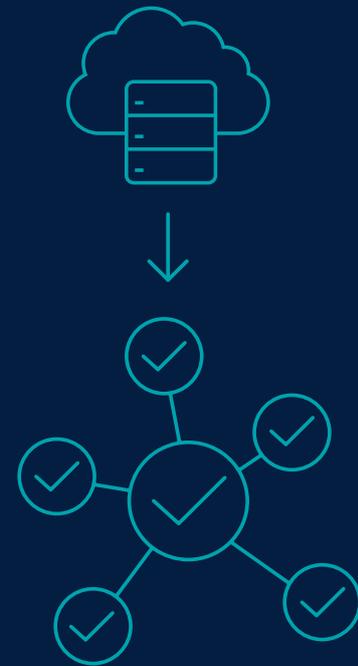
Weiterführende Informationen:

[Deloitte, Mit Interoperabilität in die Zukunft - Standardisierte Daten verändern die Gesundheitsversorgung, November 2021](#)

9. Umstellung auf die Cloud als Schlüssel für effizientere Prozesse

In vielen Branchen zum absoluten Standard gehörend, haben viele Krankenhäuser cloudbasierte Technologien aufgrund der sensiblen Daten, die im Gesundheitswesen verarbeitet werden, kategorisch ausgeschlossen. Mittlerweile wächst die Akzeptanz, schließlich fördern Cloud-Lösungen die Zusammenarbeit zwischen Geschäftspartnern und sind damit ideal, um Prozesse zu optimieren und die betriebliche Effizienz zu erhöhen.

Eine zentrale Komponente nehmen cloudbasierte Warenwirtschaftssysteme ein, die eine Echtzeit-Integration mit anderen cloudbasierten Systemen ermöglichen. Das umfasst nicht nur die digitale Patientenakte, sondern auch Lösungen für die Beschaffung, Bestandsverwaltung und das Datenmanagement. Durch die Verbindung der Systemlandschaften und Einführung von interoperablen Prozessen (Strategie 8) können Krankenhäuser aktuelle und fehlerfreie Artikel- und Preisinformationen mit Lieferanten in Echtzeit austauschen und die Entwicklung von klinisch-integrierten Lieferketten fördern.



Für Krankenhäuser mit veralteten, manchmal sogar proprietären IT-Infrastrukturen und begrenzten IT-Budgets bietet die Cloud nicht nur geringere Wartungskosten und bessere Skalierbarkeit, sie gewährleistet auch eine angemessene Reaktionsfähigkeit in Krisenzeiten. Wenn beispielsweise kritische Produkte von Lieferengpässen betroffen sind, können zeitkritische Fragen zu alternativen Produkten, Bezugsquellen und Freigaben in Echtzeit beantwortet werden.



10. Förderung einer resilienten Unternehmenskultur

Um bestmöglich auf Krisen vorbereitet zu sein, gilt es auch, die Belegschaft auf etwaige Situationen vorzubereiten und sie mit den Kompetenzen auszustatten, um Rückschläge nicht nur schadlos zu überstehen, sondern gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Resilienz ist also auch Teil der Unternehmenskultur, die notfalls angepasst werden muss. Die gesamte Organisation und ihre Fachabteilungen sollten offen für Veränderungen sein, Vertrauen fördern, Fehler akzeptieren, transparente Kommunikation leben und crossfunktionale Zusammenarbeit stärken.

Diese Kompetenzen, die in vielen Krankenhäusern mit einem Change-Management-Prozess einhergehen, müssen auch von den Mitarbeitern adaptiert werden. Sie sollten gewillt sein, die Organisation weiterzuentwickeln und regelmäßig den Status Quo infrage zu stellen. Mit Blick auf die gefragte Geschwindigkeit und einer entsprechenden Reaktionsfähigkeit kommt es in unsicheren Zeiten auch darauf an, Fehler schnell zu erkennen, sie umgehend zu korrigieren und die Prozesse entsprechend zu optimieren.



Best-Practice-Tipp

Setzen Sie auf New Work-Modelle, um eine resiliente Unternehmenskultur zu schaffen. Rücken Sie dafür vermehrt Ihre Mitarbeiter in den Vordergrund, die sich als Individuum sowohl selbst als auch im Kollektiv organisieren können. Nutzen Sie die Möglichkeiten digitaler Technologien für sich, um die täglichen Routinen aller Fachabteilungen sinnstiftender zu gestalten. Dadurch entwickeln Sie eine motivierte Belegschaft, die den Status Quo hinterfragt und auch in Krisenzeiten besser, weil schneller reagieren kann.

Weiterführende Informationen:

Patrick Merske, New Work in Healthcare - Die neue und andere Arbeitskultur im Gesundheitswesen, August 2022

» Kontaktieren Sie uns, um zu erfahren, wie unsere Lösungen dazu beitragen können, widerstandsfähigere Beschaffungsprozesse zu etablieren: ghx.com/de/kontakt/