

# Medizintechnik klebt an der Logistik

Zunehmende Komplexität und Kundenanforderungen zwingen die Hersteller zum Outsourcing

Von Stephanie Lützen

Treiber für die Supply-Chain-Entwicklung in der Medizintechnik ist das Ziel einer höheren Warenverfügbarkeit. Hinzu kommt der Wunsch nach Lieferanten, bei denen die Kunden alles aus einer Hand bekommen. Der Kostendruck spielt eine nachgeordnete Rolle. Das wurde vergangene Woche bei einem vom Dienstleister Rhenus und der Beratung „Die Fabriktester“ organisierten Workshop in Berlin deutlich.

Die zunehmende Komplexität in der Produkt- und Servicevielfalt holt die Branche ein, die es lange gewohnt war, mit einer Kernkompetenz auf dem Markt gut zu bestehen. Das ist die Erfahrung von Mark Pilgermann, Einkaufsleiter des Schweizer Zahnimplantatherstellers Straumann. „Wir kommen aus dem Bereich der Titanschrauben und haben über die vergangenen zehn Jahre drei Bereiche in das Produktportfolio aufgenommen.“

Selbstkritisch bemerkt er, dass das Unternehmen noch heute versuche, die altbekanntesten Logistikprozesse auf die neuen Sparten mit zu kühlenden und teuren Materialien wie Gold anzuwenden. Und das obwohl für diese Produkte die Anforderungen ganz andere seien.

Nahezu einhellig war der Tenor der Workshop-Teilnehmer über die



Ultraschalluntersuchung: Aufstellung und Wartung der Geräte können von Logistikdienstleistern übernommen werden.

Gründe der Verschllossenheit. Die Geheimhaltung stehe an erster Stelle. Das Bestreben, so viel wie möglich selbst zu entwickeln, schließe die Logistikprozesse mit ein. Mangelnde Öffnung nach außen sowie das Schubladendenken sehen die Fachleute als Hauptursache, warum das Supply Chain Management noch in den Kinderschuhen steckt. Die Unternehmen bescheinigen sich auf diesem Gebiet selbst eine geringe Reife.

„Die Branche muss sich davon verabschieden, etwas ganz Spezielles zu sein. Die Regeln des Supply Chain Managements sind auch auf die Medizintechnik anwendbar. Nur 5 bis 10 Prozent sind spezifisch“, meint Pilgermann. Doch bezogen auf sein Unternehmen gibt es bis heute kein Outsourcing wie beispielsweise beim Labeln oder Verpacken.

Dabei ist ihm bewusst, wie dringend ein Umdenken wäre. Themen wie Bestell- und Ersatzteillogistik nehmen einen immer größeren Raum ein. Erst jüngst hat Straumann einen Scanner in sein Produktprogramm aufgenommen, der den klassischen Zahnab-

druck ersetzt. „Zum ersten Mal haben wir mit dem Vertrieb von Hardware zu tun, der eine eigene Ersatzteillogistik nach sich zieht.“ Viel Zeit für die Etablierung der Prozesse bleibt nicht: „Die Zykluszeiten im Digitalbereich sind maximal sechs Monate. Wenn es bis dahin nicht klappt, geht der Kunde zum Wettbewerb.“

**Steigender Logistikbedarf.** Einen hohen Nachholbedarf attestierte Dr. Adrian Reisch von der Beratung J&M der Branche. Seine Einschätzung beruht auf einer Studie, an der unter anderem 30 Medizintechnikunternehmen mitgewirkt haben. Diese schätzten das Kostensenkungspotenzial in der Supply Chain auf 20 bis 30 Prozent. Doch oft werde dem Supply-Chain-Verantwortlichen in der Unternehmensorganisation eine untergeordnete Rolle eingeräumt. So könne er das ganzheitliche Denken nicht nachhaltig verankern. Die kurzfristigen Herausforderungen sieht der Berater in der Verfügbarkeit, der Lieferzeit und dem Kostendruck. Das Top-Thema für die kommenden drei Jahre sei die Komplexitätsreduzierung.

Die Paarung aus einem steigenden Logistikbedarf und der guten Ertragslage macht die Medizintechnik für Dienstleister attraktiv – auch wenn es sich gemessen am Umsatz um einen Nischenmarkt handelt. „Die 20 Mrd. EUR Umsatz entsprechen gerademal einem Zehntel der Logistikwirtschaft“, vergleicht Rhenus-Vorstandsmitglied Michael Brockhaus. Er will die Sparte bei dem Logistikunternehmen weiter ausbauen. Aktuell betreut Rhenus Medizintechniker an vier Standorten, unter anderem im niederländischen Tilburg und in Velten. Im Großraum Frankfurt/Main ist ein weiterer Standort in Planung.

**Philips setzt auf Outsourcing.** Einer der Kunden ist Philips Healthcare. Der Konzern habe mit einem Budget von 100 Mio. EUR in den vergangenen fünf Jahren seine Supply Chain überarbeitet, berichtet Robert Hermans, verantwortlich für das operative Geschäft. Das Programm „Transform“ war erforderlich, da sich die Expansion mit Aufkauf von mehr als 30 Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren negativ auf die Prozesse ausgewirkt hatte. Als intransparent, ineffizient und fehlerträchtig beschreibt Hermans diese.

Die Lösung setzt nun auf Bündelung innerhalb der Organisationsstruktur und Outsourcing. Beispielsweise nennt der Manager den Kep-Dienstleister UPS für Transport und Lagerung sowie den Fertigungsdienstleister Sanmina. Mit Letzterem befindet sich Philips in der Testphase bei der Lagerung und Reparatur von fehlerhaften Teilen.

Rhenus eonova fährt Demo-Ultraschallgeräte für den Unternehmensbereich Philips-Healthcare aus. Das speziell geschulte Personal reinigt die Sonden nach der Demonstration und füllt die Sondenköffer anschließend wieder mit Verbrauchsmaterialien auf.

DVZ 6.9.2011

## HINTERGRUND

### Medizintechnikmarkt

Deutschland ist hinter den USA und Japan der weltweit drittgrößte Produzent von Medizintechnik. Im ersten Halbjahr 2011 steigerten die deutschen Hersteller ihren Umsatz um knapp 10 Prozent auf mehr als 1 Mrd. EUR. Auf dem heimischen Markt sind gut 1000 überwiegend Klein- und Mittelständler tätig. Die Produzenten unterliegen hohen Qualitätsanforderungen und strengen gesetzlichen Bestimmungen, der Markt ist zudem sehr international ausgerichtet und hart umkämpft. Die Exportquote liegt in Deutschland bei 64 Prozent.

## NACHGEFRAGT



Foto: Rhenus

### Michael Brockhaus

Rhenus-Vorstandsmitglied

**Warum legt Rhenus den Fokus stärker auf die Medizintechnik?**

Wir arbeiten bereits für eine Vielzahl von Kunden im Bereich Healthcare und Pharma im niederländischen Tilburg

und an anderen europäischen Standorten. Die Medizintechnikbranche ist sehr attraktiv. Es lohnt sich für uns darüber nachzudenken, das Logistikpotenzial weiter auszuschöpfen.

**Aufgrund der steigenden Komplexität muss sich die Branche zunehmend gegenüber Dienstleistern öffnen. Welche Bereiche werden heute abgegeben?**

Der Prozess beginnt mit Standarddienstleistungen wie der Vergabe des Lagers. Wenn der Kunde das Vertrauen in die Lieferfähigkeit gewonnen hat, kommen weitere Felder hinzu. Am Ende steht das Businessprocess-Outsourcing – also das Handling der kompletten Supply Chain. Wir gehen davon aus, dass die Branche in etwa drei

bis fünf Jahren dort angekommen ist, die Logistikkompetenzen komplett an Dritte abzugeben.

**Wie spiegelt sich die Entwicklung in ihrer Organisationsstruktur wider?**

Der Bereich Medizinlogistik befindet sich bei uns in Aufbau. Wir arbeiten daran, die Bedürfnisse der Kundenklientel an bestehenden Multi-User-Niederlassungen zu erfüllen und weitere Standorte aufzubauen. Medizintechnik ist bei Rhenus keine eigenständige Geschäftseinheit, vielmehr besteht ein Netzwerk innerhalb der Gruppe. Dazu gehören Spezialisten für Krankenhauslogistik der Rhenus Eonova und die Distributionsplattform für High-tech-Produkte der Wincanton, auf die wir künftig zugreifen können.

Stephanie Lützen, Fachjournalistin, Berlin.  
Kontakt über [kuemmerlen@dvz.de](mailto:kuemmerlen@dvz.de)