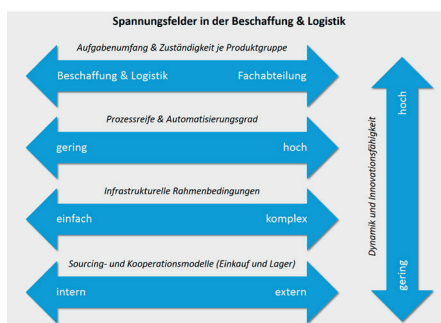


Wie gesund ist die Gesundheitslogistik?

Der Bereich Logistik spielt im Gesundheitsmarkt eine wichtige Rolle. Doch wie gut funktioniert dieser Bereich? Antworten und Erkenntnisse aus der Benchmarking Community zur Beschaffung und Logistik im Gesundheitswesen.

«Die Logistik sorgt für Nachschub.» Aus der ursprünglich im militärischen Kontext entstandenen Idee, Personen, Informationen oder Material zur richtigen Zeit, in der richtigen Form, am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen, hat sich inzwischen eine eigenständige und hoch optimierte Branche entwickelt. Längst wird die Logistik nicht mehr nur als zentraler Dienst innerhalb einer Organisation verstanden. Vielmehr geht es inzwischen um die Entwicklung und Optimierung globaler Wertschöpfungsnetze unter Einsatz modernster Technologien. Doch wie steht es um die Gesundheit der Beschaffung und Logistik im Gesundheitswesen?



Ausgangslage

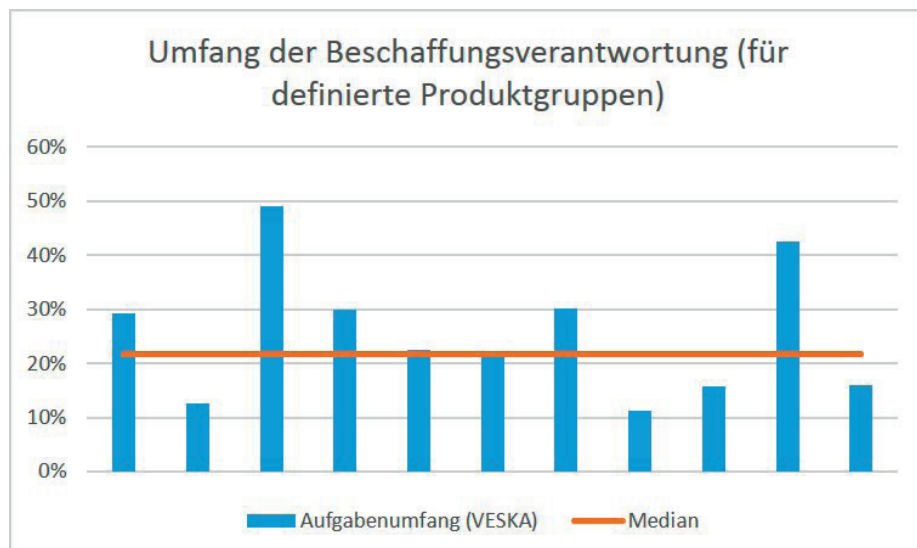
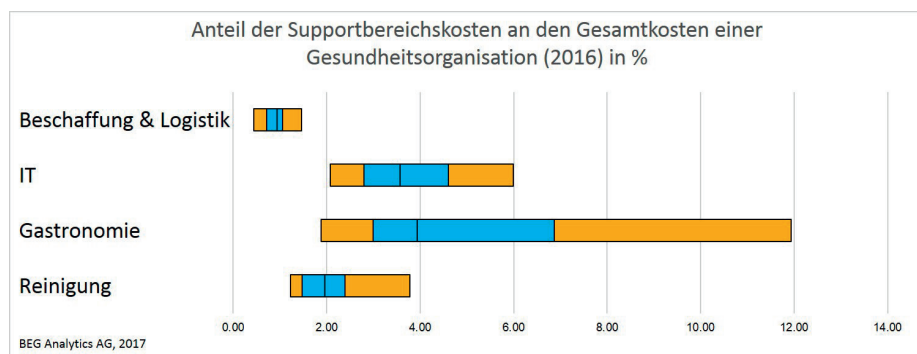
Das Aufgabenspektrum der Beschaffung und Logistik reicht vom strategischen, taktischen und operativen Einkauf, über den Transport, die Lagerung und die bedarfsgesteuerte Bereitstellung von Waren und Material bis hin zur sachgerechten Entsorgung. Neben der bedarfsgerechten Versorgung mit Material und Information geht es darum, Platzbedarf und Kapitalbindung zu minimieren, Lagerbestände und Lieferantenverträge zu optimieren und Produktqualität sicherzustellen. Im Vergleich verschiedener Gesund-

heitseinrichtungen wird deutlich, dass die Beschaffung und Logistik sehr unterschiedlich organisiert sein können: Einerseits ist die Aufgabenteilung im Zusammenspiel mit Medizin, Pflege, Apotheke, technischem Dienst usw. pro Produktgruppe jeweils anders geregelt. Hinzu kommen die unterschiedliche Reife der Prozesse und IT-Systeme in der operativen Beschaffung und Rechnungsverarbeitung sowie der damit verbundene Automatisierungsgrad. Auch die infrastrukturellen Voraussetzungen (Gebäude/Etagen, Platzverhältnisse, Transportmöglichkeiten) sind denkbar heterogen. Nicht zuletzt unterliegen die Sourcing- und Kooperationsmodelle ständigem Wandel (externe vs. interne Lager, Direktbeschaffung vs. Einkaufsgemeinschaft) und variieren auch noch je Produktgruppe. Diese Komplexität wird durch den enormen technischen Fortschritt erhöht. Automatisierte Lager- und autonome Transportsysteme, Robotertechnik und Drohnen sowie neue Geschäftsmodelle der externen Dienstleister bieten grosse Chancen, sind aber auch grosse Herausforderungen.

Die Community zur Beschaffung und Logistik im Gesundheitswesen beschäftigt sich seit dem vergangenen Jahr intensiv mit diesen Fragen. In Zusammenarbeit verschiedener Spitäler, der Universitäten St. Gallen (HSG) und Lausanne (UNIL) sowie der BEG Analytics AG (BEGA) entstanden Werkzeuge, mit denen nicht nur die Kosten, sondern auch die Rahmenbedingungen, das Leistungsspektrum und diverse qualitative Fragen systematisch analysiert und verglichen werden können.

Ziele, Methodik und Analyseumfang

Ziel der Benchmarking Community ist es, Transparenz zu schaffen, erfolgreiche Konzepte und Ideen auszutauschen sowie die kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung des Bereichs Beschaffung und Logistik zu fördern. Die Community richtet sich dabei explizit an öffentliche und private Spitäler, Heime, Reha-Einrichtungen

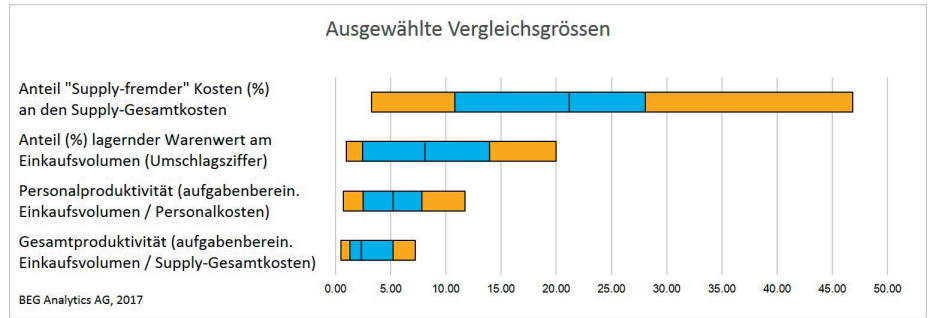


und Psychiatrien.

Die zuvor geschilderte Komplexität stellt hohe Anforderungen an die verwendeten Benchmarking-Methoden. Für eine substantielle Beurteilung erheben und vergleichen wir Informationen aus drei Perspektiven: Effizienz, Effektivität und Qualität. Bei der Effizienz geht es vor allem um betriebliche Kennzahlen. Einkaufspreise für einzelne Produkte werden explizit nicht verglichen. Insgesamt werden etwa 30 Kennzahlen im Teilnehmervergleich und im Zeitverlauf ausgewertet. Bei der Effektivität geht es um den Aufgabenumfang und die Zuständigkeiten für ausgewählte Produktgruppen. Bei der Qualität wird die Entwicklungsreife von Personen (Fähigkeiten), Prozessen und Systemen in Bezug auf die strategische, die taktische und die operative Beschaffung beurteilt. Dazu wird ein mehrdimensionales Reifegradmodell mit vordefinierten Kriterien verwendet. Hierbei werden jeweils Ist- und Soll-Zustand eingeschätzt. Dadurch können individuelle Entwicklungspotenziale und Abweichungen vom Branchendurchschnitt identifiziert werden.

Ergebnisse aus dem Benchmark 2016

Der steigende Kostendruck auf die Einrichtungen des Gesundheitswesens wirkt sich direkt auf die Support-Bereiche aus. Weil Einsparungen häufig nach dem Giesskannenprinzip eingefordert werden, ist es wichtig, die Kostenverhältnisse korrekt einzuordnen. Der Anteil der Supply-Gesamtkosten an den Gesamtkosten einer Organisation



zeigt auf, welche Kosten dieser Bereich tatsächlich verantwortet.

Für den Bereich Beschaffung und Logistik zeigt sich, dass die Bandbreite der Werte eher klein ist. Trotz grosser Heterogenität weichen die Kostenanteile der Teilnehmer weniger gravierend voneinander ab, als dies in anderen Support-Bereichen der Fall ist. Der Median liegt mit 0.94 Prozent zudem deutlich unterhalb der Werte anderer Support-Bereiche. Die Höhe möglicher Kosteneinsparungen ist daher beschränkt und hat meist direkte Auswirkungen auf den Leistungsumfang und die -qualität.

Natürlich werden die Supply-Gesamtkosten von verschiedenen Faktoren beeinflusst, welche die Teilnehmer anhand detaillierter Auswertungen sowohl im Direktvergleich (Grundgesamtheit und Referenzgruppe) als auch im Zeitverlauf (Trend) analysieren können.

Bemerkenswert ist, dass der Anteil «Supply-fremder» Kosten stark variiert. Hierin werden Kosten für Räume (z.B. Mieten), Umlagen und Verrechnungen (z.B. aus IT- und Reinigungsleistungen) berücksichtigt. Besonders die Umlagen werden heute noch sehr unterschiedlich gehandhabt, was zu Verzerrungen

bei den Supply-Gesamtkosten führt. Für die Support-Bereiche wird der Nachweis derartiger Unterschiede immer wichtiger, weil der Anteil «fachfremder» Kosten immer stärker wächst (Trend zur Ausweitung der internen Verrechnungen), diese Kosten aber oft nicht direkt beeinflusst werden können.

Die Unterschiede beim Anteil des lagernden Warenwerts lassen sich teilweise auf unterschiedliche Lagerhaltungsmodelle zurückführen. Nicht nur innerhalb der teilnehmenden Organisationen unterscheidet sich der Anteil zentral und dezentral geführter Lager. Auch die Nutzung externer Lagermöglichkeiten (Outsourcing von Flächen und Dienstleistungen) wird zunehmend in Anspruch genommen.

Die dargestellten Produktivitätskennzahlen zeigen, welches Einkaufsvolumen (aufgabenbereinigt) mit einem Franken Personalkosten (= Personalproduktivität) beziehungsweise mit einem Franken der Gesamtkosten (= Gesamtproduktivität) bewältigt werden kann. Die Ursachen können unter anderem in der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung liegen und anhand weiteren Vergleichsgrößen begründet werden.

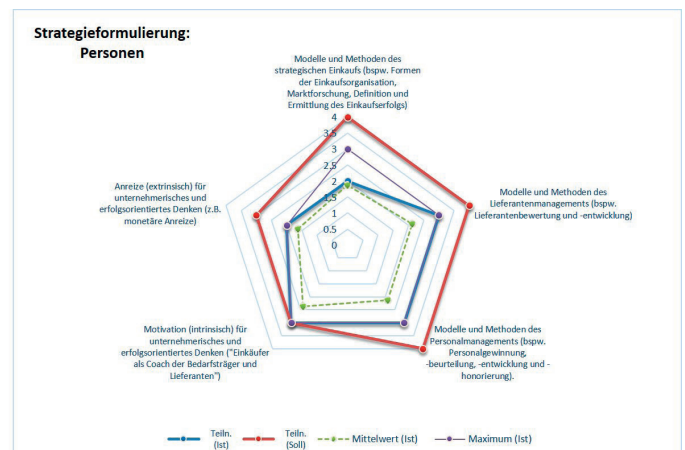
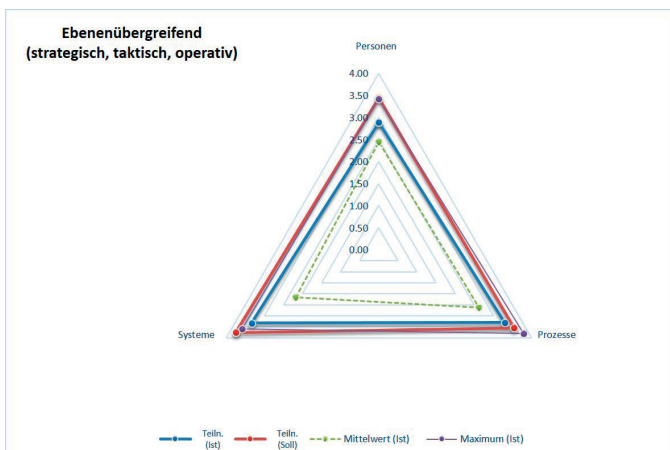


Abbildung 1: Analysebeispiele zur Reife der Beschaffung & Logistik

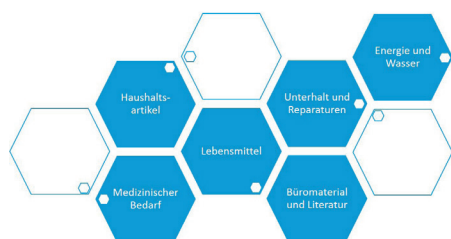
Interessante Erkenntnisse ergeben sich auch aus dem Vergleich der durchschnittlichen Personalkosten, der Anzahl interner Lieferungen und externer Bestellungen, der Transportkosten, der Lieferantenstrukturen oder der Verteilung des Einkaufsvolumens für die verschiedenen Produktgruppen (Auszug). Neben den Kennzahlen wird auch die Beschaffungsverantwortung für verschiedene Produktgruppen (Arbeitsteilung mit anderen Fachbereichen) ausgewertet. Auf diese Weise können nicht nur die Kosten in Bezug auf den Dienstleistungsumfang eingeordnet werden (ein grösserer Leistungsumfang begründet häufig auch höhere Kosten). Zudem werden konkrete Unterschiede und Trends bei den Zuständigkeiten erkannt und für die interne Argumentation und organisatorische Weiterentwicklung genutzt.

Neben Kennzahlen und Aufgabenspektrum werten die Teilnehmer auch qualitative Aspekte der Beschaffung und Logistik aus. Die Ergebnisse können hoch aggregiert (ebenenübergreifend) mit den Durchschnitts- und Maximum-Werten der Branche verglichen und dann konkret auf einzelne Kriterien und deren individuelle Ausprägung (Ist / Soll) heruntergebrochen werden. Mit der entwickelten Benchmark-Methodik werden somit nicht nur Kennzahlen, sondern auch Leistungsumfang, Aufgabenspektrum und Qualität untersucht und verglichen.

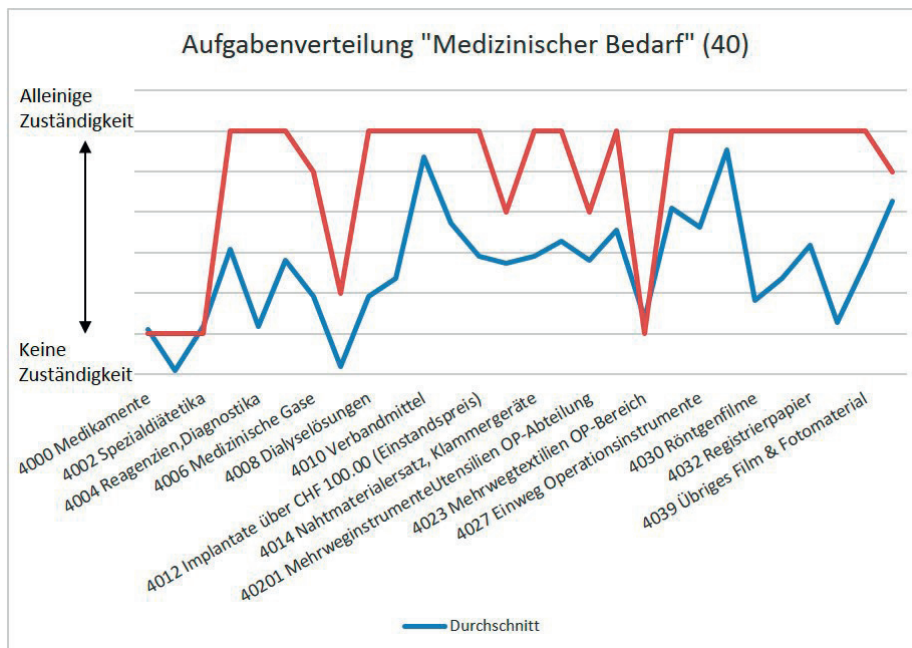
In den kommenden Jahren werden die Auswertungen entsprechend dem Bedarf der Community Mitglieder systematisch weiterentwickelt und um neue Trendanalysen ergänzt.

Details zur Community

Die Community wird durch einen Beirat, bestehend aus Vertretern der Mit-



Zur Aufgabenanalyse herangezogene Produktgruppen.



glieder, der Wissenschaftspartner und der BEGA, geführt und gestaltet (vgl. www.beschaffungsbenchmark.ch).

Für die jährliche Datenerhebung und den Informationsaustausch (Projektdokumente, Publikationen, Referenzberichte) steht eine geschlossene Online-Plattform zur Verfügung. Neben dem individuellen Auswertungsbericht erhalten die Teilnehmer die Möglichkeit an der gemeinsamen Jahresveranstaltung teilzunehmen. Hier werden die Ergebnisse des Benchmarks, neue Entwicklungen und aktuelle Trends aus Beschaffung und Logistik diskutiert. Im Anschluss daran werten die Teilnehmer ihre Ergebnisse aus, definieren konkrete Ziele, stossen Veränderungen an und kontrollieren im folgenden Jahr deren Erfolg. Obwohl alle Auswertungen anonymisiert sind, besteht die Möglichkeit zur Kontaktaufnahme und zum direkten Informationsaustausch mit anderen Teilnehmern.

Wichtig bei allen Analysen ist folgende Erkenntnis: Es gibt nicht den «besten» oder «schlechtesten» Teilnehmer. Es gibt keine Rangliste und keinen Sieger oder Verlierer. Selbst eine einzelne Kennzahl ist nicht per se gut oder schlecht, sondern individuell im Gesamtzusammenhang der eigenen Zielvorstellungen und -vorgaben zu beurteilen.

Der Mehrwert der Benchmarkings spiegelt sich in den Teilnehmerzahlen wider.

Die Community zur Beschaffung und Logistik steht mit zwölf Mitgliedern am Anfang ihrer Entwicklung. Bereits seit mehreren Jahren bestehen ähnliche Gemeinschaften für die Spital-Infomatik mit über 20 Teilnehmern (vgl. www.it-benchmark.ch), die Spital-Gastronomie mit über 50 Teilnehmern und die Spital-Reinigung mit 30 Teilnehmern (vgl. www.hotellerie-benchmark.ch). Die Wirkung der Benchmarks für die Teilnehmer ist eindrücklich: Im ersten Schritt entsteht Transparenz. Im zweiten Schritt wachsen Verständnis und Wissen. Im dritten Schritt verbessern sich Umsetzungskompetenz und Innovationsfähigkeit. Hinzu kommt der lebhaftere Austausch von Ideen und Erfahrungen untereinander. Vor diesem Hintergrund erleben wir derzeit substantielle Weiterentwicklungen in den Support-Bereichen des Gesundheitswesens – ein Trend, welche die Wissenschaftspartner sowie das Team der BEGA gern begleiten.

*Dr. Lars Baacke,
Geschäftsführung, BEG Analytics AG,
www.beganalytics.com*