

## COMMUNITY ZUR BESCHAFFUNG UND LOGISTIK IM GESUNDHEITSWESEN

# Gemeinsam besser werden

» Eine effiziente Ressourcenbereitstellung ist ein entscheidender wirtschaftlicher Erfolgsfaktor für Gesundheitseinrichtungen. Beschaffung und Logistik von Gütern nehmen dort einen immer grösseren Stellenwert ein. Zugleich gilt es, immer mehr globale Einflussfaktoren zu beachten und Vorschriften zu berücksichtigen.

Autorin: Heidi Garcia



Heidi Garcia  
Community und Marketing Managerin, BEG Analytics AG.

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.

Im Vergleich verschiedener Gesundheitseinrichtungen wird deutlich, dass deren Beschaffungs- und Logistikabteilungen sehr unterschiedlich organisiert sein können: Einerseits ist die Aufgabenteilung im Zusammenspiel mit Medizin, Pflege, Apotheke, technischem Dienst und anderen pro Produktgruppe jeweils anders geregelt. Hinzu kommen die unterschiedliche Reife der Fähigkeiten, Prozesse und IT-Systeme in der strategischen, taktischen und operativen Beschaffung sowie der damit verbundene Automatisierungsgrad. Die infrastrukturellen Voraussetzungen (zum Beispiel Gebäude/Etagen, Platzverhältnisse, Transportmöglichkeiten) sind individuell. Nicht zuletzt unterliegen die Sourcing- und Kooperationsmodelle ständigem Wandel – externe vs. interne Lager, Direktbeschaffung vs. Einkaufsgemeinschaft – und variieren je Produktgruppe.

Andererseits sind Beschaffung und Logistik durch enormen technischen Fortschritt und vielfältige Innovationen geprägt. Automatisierte Lager- und auto-

nome Transportsysteme, Robotertechnik und Drohnen sowie neue Geschäftsmodelle der externen Dienstleister bieten grosse Chancen.

### «COMMUNITY OF PRACTICE»

Die *Community zur Beschaffung und Logistik im Gesundheitswesen* beschäftigt sich seit einigen Jahren intensiv mit diesen Fragen. In Zusammenarbeit verschiedener Spitäler, Psychiatrien und Rehakliniken, 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, verschiedene Leistungsparameter, das Aufgabenspektrum sowie die qualitative Reife der Organisation systematisch analysiert und verglichen werden können.

Ziel der Community Mitglieder ist es:

- Transparenz zu schaffen: Wie ist die eigene Organisation im Vergleich zu anderen aufgestellt?
- Wissen zu erzeugen: Wo liegen die wesentlichen Unterschiede innerhalb der Branche und in der zeitlichen Entwicklung und warum?
- Wirkung zu erzielen: Mit welchen konkreten Massnahmen kann die eigene Organisation weiterentwickelt werden? Welche Best Practice-Erfahrungen haben andere Gesundheitsbetriebe gemacht?

Die Community richtet sich dabei explizit an öffentliche und private Spitäler, Reha-Einrichtungen, Psychiatrien und Spezialkliniken.

Auf Grundlage wissenschaftlicher Analyse-Methoden sind Mitgliedsbetriebe in der Lage, sich mit ähnlich aufgestellten Betrieben (Referenzgruppen) zu vergleichen und Unterschiede herauszuarbeiten. Für eine substantielle Beurteilung der eigenen Situation erheben und vergleichen wir Informationen aus drei Perspektiven: Effizienz, Effektivität und Qualität.

### EFFIZIENZ

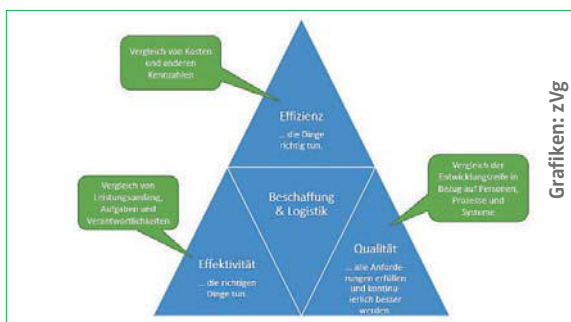
Bei der *Effizienz* geht es vor allem um betriebliche Kennzahlen. Einkaufspreise für einzelne Produkte werden explizit nicht verglichen. Insgesamt werden etwa 30 Kennzahlen im Teilnehmervergleich und im Zeitverlauf ausgewertet.

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 (vgl. Grafik 2). Für den Bereich Beschaffung und Logistik zeigt sich, dass die Bandbreite der Werte eher klein ist. Trotz grosser Heterogenität

Beschaffungs- und Logistikabteilungen können sehr unterschiedlich organisiert sein.

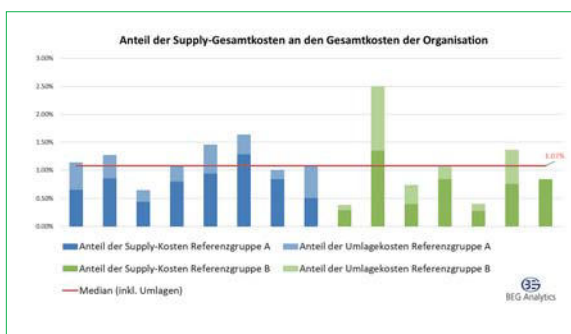


**Grafik 1:**  
Für eine substanzielle Beurteilung der eigenen Situation braucht es die Perspektiven Effizienz, Effektivität und Qualität.

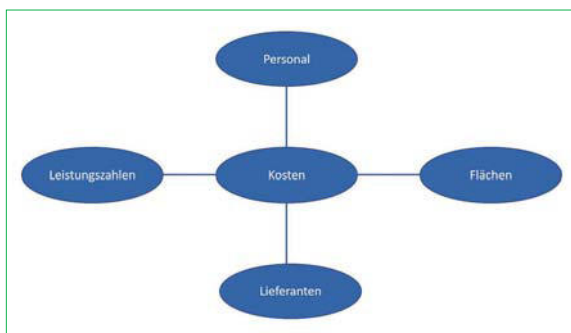


Grafiken: zVg

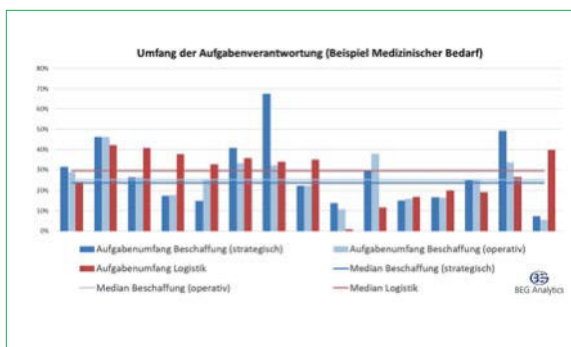
**Grafik 2:**  
Die Supply-Gesamtkosten werden von verschiedenen Faktoren beeinflusst.



**Grafik 3:**  
Der steigende Kostendruck auf die Einrichtungen des Gesundheitswesens wirkt sich direkt auf die Support-Bereiche aus.



**Grafik 4 zeigt** den gemessenen Aufgabenumfang für definierte Produktgruppen im Teilnehmervergleich.



weichen die Kostenanteile der Teilnehmer weniger gravierend voneinander ab, als dies in anderen Support-Bereichen der Fall ist. Der Median liegt mit 1,07 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 (vgl. Grafik 3), wel-

che die Teilnehmer anhand detaillierter Auswertungen sowohl im Direktvergleich (Grundgesamtheit und Referenzgruppe) als auch im Zeitverlauf (Trend) analysieren können.

**EFFEKTIVITÄT**

Bei der *Effektivität* geht es um den Aufgabenumfang und die Zuständigkeiten für ausgewählte Produktgruppen. Grafik 4 zeigt den gemessenen Aufgabenumfang für definierte Produktgruppen im Teilnehmervergleich. Die Leistungsanalyse wird für jeden Betrieb bis auf einzelne Aufgaben heruntergebrochen, so dass konkrete Unterschiede zwischen den Mitgliedern, Entwicklungstrends und Best Practice sichtbar werden (vgl. Grafik 5). Nur wenn der Aufgabenumfang bekannt ist, können auch die Kosten überhaupt beurteilt werden.

**QUALITÄT**

Bei der *Qualität* wird die Entwicklungsreife von Personen (Fähigkeiten), Prozessen und Systemen (IT-Unterstützung) 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. Das Modell (vgl. Grafik 6) erlaubt es, qualitative Aspekte objektiviert und vergleichbar zu erheben. Die Lücken zwischen Ist- und Soll-Zustand in der Grafik deuten auf individuell angestrebtes Verbesserungspotenzial hin, während die Lücken zwischen Ist und Branchenschnitt auf Nachholbedarf hindeuten. Dabei sind die Kriterien so genau definiert, dass man konkrete Verbesserungsmaßnahmen ableiten und deren Wirkung in Folgebenchmarks sichtbar messen kann.


**360-GRAD-SICHT**

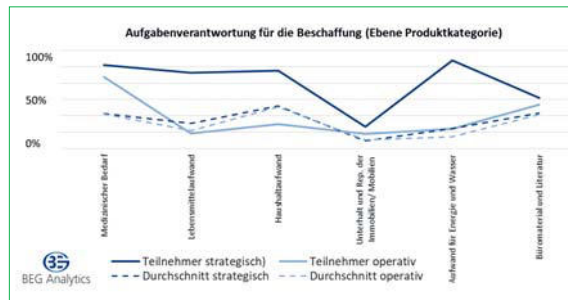
Mit der entwickelten Benchmark-Methodik erhalten die Mitglieder eine 360-Grad-Sicht auf ihre Supply-Organisation und konkrete Hinweise auf Verbesserungspotenziale und gegebenenfalls Nachholbedarf. Die Auswertungen werden jedes Jahr entsprechend dem Bedarf der Community Mitglieder systematisch weiterentwickelt und um neue Trendanalysen ergänzt. 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.

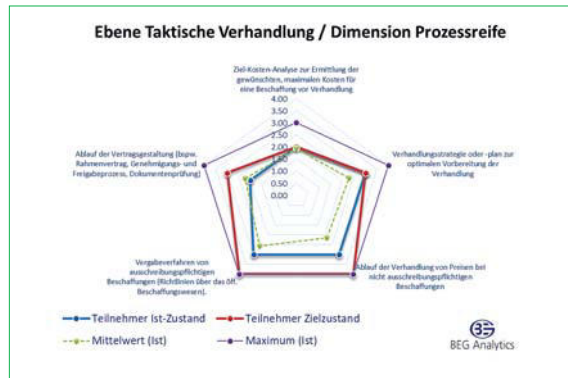
Wichtig bei allen Analysen ist folgende Erkenntnis: Es gibt nicht den «besten» oder «schlechtesten» Teilnehmer. Es gibt keine Rangliste und keinen Sieger oder Verlierer. Selbst eine einzelne Kennzahl ist nicht per se gut oder schlecht, sondern individuell im Gesamtzusammenhang der eigenen Zielvorstellungen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

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 Umsetzungscompetenz 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, welchen die Wissenschaftspartner sowie das Team der BEGA gern begleiten.

Übrigens: Abgesehen von der Beschaffung ([www.beschaffungsbenchmark.ch](http://www.beschaffungsbenchmark.ch)) gibt es weitere seit vielen Jahren erfolgreiche Communities im Gesundheitswesen – zum Beispiel Hotellerie (Gastronomie & Reinigung; [www.hotellerie-benchmark.ch](http://www.hotellerie-benchmark.ch)) oder IT ([www.it-benchmark.ch](http://www.it-benchmark.ch)). 



Grafik 5: Die Leistungsanalyse wird für jeden Betrieb bis auf einzelne Aufgaben heruntergebrochen.



Grafik 6: Durch ein mehrdimensionales Reifegradmodell können individuelle Entwicklungspotenziale und Abweichungen vom Branchendurchschnitt identifiziert werden.

**Panasonic**  
BUSINESS

TIME TO  
DO MORE

Mehr Zeit für exzellenten Kundenservice

**TOUGHBOOK**

Als der führende Anbieter für robuste IT-Lösungen bietet Panasonic TOUGHBOOK mit über 20 Jahren Erfahrung widerstandsfähige Hardware für das mobile Arbeiten an jedem Ort. Unsere Geräte geben Ihren Mitarbeitern die Flexibilität und Effizienz, die sie brauchen, um sich auf ihre wesentlichen Aufgaben zu konzentrieren.

- Robuste und zuverlässige Geräte
- Lange Akkulaufzeit und Hot-Swap-Funktion
- Volle Konnektivität (3G, 4G, WLAN, Bluetooth)
- Flexibel anpassbar, multifunktional
- 7mal zuverlässiger als Consumer-Geräte
- Fahrzeugeinbau- und Tragleösungen



Möchten auch Sie, dass Ihre Mitarbeiter sich auf Ihre wesentlichen Aufgaben konzentrieren? Wir beraten Sie gern zu zuverlässigen IT-Lösungen.

Telefon: +41 41 203 20 17 | [www.toughbook.ch](http://www.toughbook.ch)