

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XXI
Zusammenfassung	1
1. Prolog	3
1.1 Ziel der Arbeit Strategische Krankenhauslogistik	5
1.2 Forschungsfrage und Forschungsdesign zum Thema Krankenhauslogistik	9
1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit Krankenhauslogistik	11
1.4 Die Entwicklung von Gesundheitswesens und Gesundheitswirtschaft im Kontext der logistischen Betrachtungsperspektive	13
2. Problembeschreibung bezüglich der Verbesserung der Dienstleistungsqualität und Ressourcennutzung im Krankenhaus	19
2.1 Begrenzte Mittel und unendliche Möglichkeiten in der Gesundheitswirtschaft	20
2.2 Arbeitsteilung und Segmentierung im Gesundheitswesen	22
2.3 Märkte und Marktversagen bei Gesundheitsdienstleistungen	24
2.3.1 Märkte und Marktversagen im Gesundheitswesen	24
2.3.2 Dienstleistungen im Gesundheitswesen und die Entwicklung zum Nachfragemarkt	27
2.4 Wettbewerb und Kooperation bei Dienstleistungen im Gesundheitswesen	31
2.4.1 Wettbewerb der marktreifen Dienstleistungen in der Gesundheitswirtschaft	32
2.4.2 New Service Development in der Gesundheitswirtschaft	37
2.5 Zielausrichtung und Effizienz durch logistische Optimierung im Krankenhauswesen	42
2.5.1 Allgemeine Begriffsbestimmungen in der Krankenhauslogistik und -beschaffung	44
2.5.2 Ist-Situation der Beschaffung und Logistik	51
2.5.3 Soll-Anforderungen in Beschaffung und Logistik	55
3. Rahmenbedingungen und Akteure im Krankenhauswesen	61
3.1 Ziele im Krankenhauswesen	66
3.2 Strategien im Krankenhauswesen	69
3.3 Akteure und Strukturen im Krankenhauswesen	71
3.4 Aufgaben im Krankenhauswesen	72
3.5 Prognosen und Entwicklungen im Krankenhauswesen	74
4. Wertschöpfung im Krankenhauswesen	77
4.1 Der Wertschöpfungs- und Transformationsprozess im Krankenhaus	77
4.2 Von der Aufbauorganisation zur prozessorientierten Ablauforganisation	79

4.2.1	Leistungsprozesse	80
4.2.2	Unterstützungsprozesse	81
4.2.3	Führungsprozesse	82
4.3	Wertschöpfungsketten und -netze im Transformationsprozess	83
4.4	Chain Management als Instrument der optimierten Ergebnisorientierung	87
4.4.1	Medical Chain Management im Krankenhauswesen	87
4.4.2	Supply Chain Management im Krankenhauswesen	94
	Summary A – Kontext der Ressourcenbereitstellung im Krankenhauswesen	100
5.	Beschaffung und Logistik im Krankenhauswesen	101
5.1	Allgemeine Trends in der Beschaffung und der Logistik	101
5.2	Besonderheiten der Beschaffung und Logistik im Krankenhauswesen	108
5.3	Zielgerichtete Unterstützung der primären Leistungserstellung durch Beschaffung und Logistik im Krankenhaus	111
5.3.1	Ziele der Beschaffung und Logistik im Krankenhaus	112
5.3.2	Mögliche Zielkonflikte innerhalb der Versorgungsprozesse von Produktionsfaktoren im Krankenhaus	114
5.3.3	Optimiertes Zielsystem der Logistik im Krankenhaus	116
5.4	Charakteristika der Ver- und Entsorgung im Krankenhaus	117
5.4.1	Versorgung mit Produktionsfaktoren	119
5.4.1.1	Medikalprodukte	121
5.4.1.2	Wirtschaftsbedarf bzw. nichtmedizinische Ge- und Verbrauchsmittel	125
5.4.1.3	Speisen und Nahrungsmittel	125
5.4.1.4	Arzneimittel	128
5.4.1.5	Blutkonserven und menschliche Organe	130
5.4.1.6	Wäsche und Arbeitskleidung	132
5.4.1.7	Patienten	133
5.4.1.8	Mitarbeiter	134
5.4.1.9	Angehörige und Besucher	136
5.4.1.10	Facility Management	136
5.4.1.11	Informationen und Daten	138
5.4.1.12	Spezialbereich OP-Logistik	139
5.4.1.13	Spezialbereich Sterilgutlogistik	142
5.4.1.14	Spezialbereich Abfalllogistik	145
5.4.1.15	Hygiene Impact in der Krankenhauslogistik	148
5.4.2	Strukturen der Krankenhausversorgung	150
5.4.2.1	Beschaffung und Logistik von Waren	150
5.4.2.2	Einweisermanagement und Patientenlogistik	157
5.4.2.3	Beschaffung und Logistik von Daten und Informationen	162
5.4.3	Akteure in der Krankenhausversorgung	164
5.4.3.1	Health Professionals	164
5.4.3.3	Externe Anbieter	165
5.4.4	Prozesse in der Krankenhausversorgung	166
5.4.4.1	Versorgungsketten in Form des Order-to-Payment-Prozesses	168
5.4.4.2	Komplexe Verkettung interner und externer Prozesse	170
5.4.5	Ergebnisse in der Krankenhausversorgung	170
5.4.5.1	Ergebnismessungen in Beschaffung und Logistik	172
5.4.5.2	Kennzahlen der Ergebnismessung in Beschaffung und Logistik	173

5.4.6	Kosten in der Krankenhausversorgung	174
5.4.6.1	Kosten in der Beschaffung und Entsorgung von Waren und Gütern im Krankenhaus	176
5.4.6.2	Logistikkosten im Krankenhauswesen	176
5.5	Operative Beschaffung und Logistik im Krankenhauswesen	178
5.5.1	Order Flow in der Krankenhausversorgung	180
5.5.2	Fulfillment Flow in der Krankenhausversorgung	180
5.5.2.1	Warenannahme und Kommissionierung	181
5.5.2.2	Lagerungen	182
5.5.2.3	Hol- und-Bringe-Dienst und Point of Care Belieferung	185
5.5.2.4	Interner Versorgungsprozess der Ge- und Verbrauchsgüter	186
5.5.3	Payment Flow in der Krankenhausversorgung	188
5.5.4	Unterstützende Aktivitäten für die operative Beschaffung und Logistik im Krankenhaus	189
5.5.4.1	Operatives Controlling	189
5.5.4.2	Operatives Qualitätsmanagement	190
5.5.4.3	Technische Unterstützung	191
5.6	Strategische Beschaffung und Logistik im Krankenhauswesen	192
5.6.1	Beschaffungs- und Entsorgungsstrategien	194
5.6.2	Einkaufsgemeinschaften und Verbünde	199
5.6.3	Logistikstrategien in der Krankenhausversorgung	202
5.6.4	Externe Logistikdienstleister und Kontraktlogistik	203
5.6.5	Strategisches Logistik Controlling	204
5.7	Verknüpfung von strategischer und operativer Beschaffung und Logistik	205
	Summary B – IST-Situation der Ver- und Entsorgung im Krankenhauswesen	206
6.	Konzeptionelle Gestaltungsmöglichkeiten	209
6.1	Zielausrichtung und Kundenorientierung	212
6.1.1	Motivation zur Zweckorientierung	212
6.1.2	Kundenanforderung und Kundenzufriedenheit	213
6.2	Arbeitsteilung und Spezialisierung	217
6.2.1	Arbeitsteilung entlang der Wertschöpfungskette	218
6.2.2	Spezialisierung der Tätigkeitsfelder	218
6.2.3	Standardisierung und Modulbildung	219
6.2.4	Spezialisierung versus Interprofessionalität	221
6.3	Kooperationen und Vernetzung	221
6.3.1	Kooperation zwischen Akteuren	223
6.3.2	Vernetzung von Akteuren	224
6.3.3	Projektarbeit und interdisziplinäre Zusammenarbeit	226
6.3.4	Vertikale und horizontale Integration	228
6.4	Qualitäts- und Risikomanagement	230
6.4.1	Qualitätsmanagement im Krankenhaus	230
6.4.2	Risikomanagement im Krankenhaus	232
6.5	Kostenmanagement und Controlling	237
6.5.1	Retrospektive Dokumentation und Verdichtung	238
6.5.2	Zukunftsorientierte Analyse und Interpretation	239
6.5.3	Kostenmanagement und Controlling in Beschaffung und Logistik	240

6.6	Prozessmanagement und Business Process Reengineering	242
6.6.1	Prozessmanagement	245
6.6.2	Business Process Reengineering	247
6.6.3	Business Process Outsourcing	250
6.6.4	Workflowmanagement	251
6.7	Supply Chain Management und Wertschöpfungsmanagement	253
6.7.1	Transaktionskostenansatz	253
6.7.2	Supply Chain Management	254
6.7.3	Supply Chain Event Management	258
6.7.4	Wertschöpfungsmanagement und Supply Chain Collaboration	259
6.8	Informations- und Wissensmanagement	261
6.8.1	Principal-Agent-Ansatz	262
6.8.2	Wissensmanagement über die Versorgungskette hinweg	264
6.9	Personalmanagement und Personalentwicklung	265
6.9.1	Qualifizierung und Motivation	266
6.9.2	Flexibilität und Zukunftsorientierung	268
6.10	Gestaltungsoptionen eines Logistikkonzeptes	268
6.10.1	Optionen der Knoten und Kanten Kombination	269
6.10.2	Ladeinheit und Ladungsträger	272
6.10.3	Warenwert beeinflusst das Logistikkonzept	274
Summary C –	Konzeptionsmöglichkeiten für die Ausgestaltung und Unterstützung primärer Wertschöpfung im Krankenhaus	278
7.	Entwicklung eines innovativen Beschaffungs- und Logistik-Konzepts	279
7.1	Zielsystem und Entscheidungsgrundlage	284
7.1.1	Ist-Situation und zukünftige Zielkriterien	284
7.1.2	Ist-Analyse	289
7.1.3	Entscheidungsalternativen	292
7.2	Innovation im Gesundheitswesen und in der Logistik	293
7.2.1	Innovation als Triebfeder in System- und Prozessgestaltung	295
7.2.2	Innovation im Gesundheits- und Krankenhauswesen	296
7.2.3	Innovation im Rahmen logistischer Dienstleistungen	298
7.3	Konzeption und Aufbau eines zukünftigen Krankenhauslogistikkonzepts zur Unterstützung der Wertschöpfung im Krankenhaus	299
7.3.1	Entscheidungsfindung	299
7.3.1.1	SWOT-Analyse	300
7.3.1.2	Prioritätensetzung und qualitative Analyse	303
7.3.1.3	Prozesskostenrechnung	305
7.3.1.4	Benchmarking und Good Practice	309
7.3.1.5	Nutzwertanalyse	310
7.3.2	Gestaltung eines ganzheitlichen Versorgungskonzeptes	311
7.3.2.1	Integriertes St. Galler Managementkonzept als Gestaltungsrahmen	312
7.3.2.2	Ganzheitliches Beschaffungskonzept im Krankenhauswesen	314
7.3.2.3	Ganzheitliches Logistikkonzept im Krankenhauswesen	315
7.3.3	Controlling und Umsetzung	316
7.3.3.1	Kostenerfassung in der Krankenhausversorgung	317
7.3.3.2	Leistungserfassung in der Krankenhausversorgung	318

7.3.3.3	Szenario Technik und Berichtswesen in der Krankenhausversorgung	319
7.3.3.4	Softwareunterstützte Steuerung und Planung der relevanten Leistungsziele, -ergebnisse und -prozesse	320
7.4	Qualitätsmanagement und EFQM	322
7.4.1	Total Quality Management	326
7.4.2	EFQM	327
7.4.3	Ursache-Wirkungs-Beziehung und die Theory of Constraints (TOC)	329
7.4.4	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	331
7.5	Kooperation mit externen Anbietern und Integrationsentwicklungen	331
7.5.1	Horizontale und vertikale Kooperationen im Krankenhauswesen	332
7.5.2	Horizontale und vertikale Integration im Krankenhauswesen	334
7.5.3	Ganzheitliche Logistikdienstleister und Kontraktlogistiker	334
7.6	Supply Chain Manager und Versorgungsassistent	336
7.6.1	Entzerrung von Logistik und Beschaffung	336
7.6.2	Einkaufsfunktion in der Krankenhausversorgung	337
7.6.2.1	Strategischer Einkauf	338
7.6.2.2	Key Supply Management	339
7.6.3	Funktionsträger in der Krankenhauslogistik	339
7.6.3.1	Supply Chain Manager	340
7.6.3.2	Versorgungsassistenten und Servicemitarbeiter	341
7.6.3.3	Patient Chain Manager	342
7.6.4	Supply Chain Operation Reference-Modell (SCOR) in der Krankenhausversorgung	344
7.6.5	Supply Chain Management und Efficient Consumer Response	346
7.6.6	Outsourcing versus Insourcing	349
7.7	Optimierung der Informations- und Datenlogistik	354
7.7.1	e-Logistik	356
7.7.2	Intranet und Internet	357
7.7.3	Elektronischer Datenaustausch	357
7.7.3.1	EDI und EDIFACT	359
7.7.3.2	AutolD mittels Barcode, RFID und Smart Objects	359
7.7.3.3	e-Commerce und e-Procurement	361
7.8	Technologieeinsatz in der Ver- und Entsorgung	362
7.8.1	Technologieeinsatz in Transport und Lagerung	363
7.8.2	Sensorgestützte Objektverfolgung	363
7.9	Strategisches Management der Investitionsgüterbeschaffung	364
7.10	Aktives Einweisermanagement und Patientensourcingstrategien	367
7.11	Architektur und bauliche Maßnahmen als unterstützende Investitionen	369
7.12	Controlling und Balanced Scorecard	372
7.12.1	Einkaufs- und Logistikcontrolling	372
7.12.1.1	Ziele, Aufgaben und Instrumente des Einkaufs- und Logistikcontrollings	373
7.12.1.2	Portfolio-Analyse in der Krankenhausversorgung	374
7.12.1.3	Logistische Kennzahlensysteme als Steuerungs- und Führungsinstrument	375

7.12.2	Balanced Scorecard in der Logistik und Beschaffung eines Krankenhauses	376
7.12.2.1	Die Balanced Scorecard im Gesundheits- und Krankenhauswesen	376
7.12.2.2	Einsatz der BSC in der Krankenhauslogistik und -beschaffung	381
7.13	Einsparungs- und Verbesserungspotenziale durch ein innovatives Beschaffungs- und Logistikkonzept	387
7.13.1	Einsparungspotenziale im Bereich Personal-, Sach- und Prozesskosten	387
7.13.2	Verbesserungspotenziale hinsichtlich Kundenzufriedenheit und Ergebnisqualität	389
Summary D –	Stellschrauben eines innovativen Beschaffungs- und Logistikkonzepts	391
8.	Einbindung eines ganzheitlichen Ver- und Entsorgungskonzeptes in ein umfassendes Krankenhausmanagement	393
8.1	Inhouse Management	393
8.1.2	Strategien und Kultur	394
8.1.3	Personalmanagement und Interdisziplinarität	395
8.1.4	Finanzmanagement und Controlling	395
8.1.5	QM und Kommunikation	398
8.1.6	Marketing	398
8.2	Management der Beziehungen und Interaktionen mit externen Partnern	400
8.2.1	Patienten und Angehörige	401
8.2.2	Einweiser und Abnehmer	404
8.2.3	Finanzierer	406
8.2.4	Lieferanten	407
8.2.5	Gesellschaft regional und überregional	407
8.3	Ganzheitliches Management im Krankenhauswesen	408
8.3.1	Integriertes St. Galler Management Modell als Bezugsrahmen im Krankenhausmanagement	408
8.3.2	Vernetztes Denken und Identifizierung relevanter Stellhebel	409
Summary E –	Outcome-Steigerung im Krankenhaus durch logistische Optimierung	414
9.	Resümee und Handlungsempfehlungen für ein innovatives Beschaffungs- und Logistikmanagement im Krankenhauswesen	417
9.1	Gestaltungsoptionen in der Krankenhauslogistik	417
9.2	Handlungsempfehlungen einer optimierten Krankenhauslogistik	419
	Literaturverzeichnis	425
	Internetverzeichnis	460
	Glossar	461