



Xpert.press

Herbert Woratschek
Jürgen Schröder
Torsten Eymann
Moike Buck (Hrsg.)

Wertschöpfungsorientiertes Benchmarking

Logistische Prozesse in
Gesundheitswesen und Industrie

 Springer Vieweg

Xpert.press

Die Reihe Xpert.press vermittelt Professionals
in den Bereichen Softwareentwicklung,
Internettechnologie und IT-Management aktuell
und kompetent relevantes Fachwissen über
Technologien und Produkte zur Entwicklung
und Anwendung moderner Informationstechnologien.

Weitere Bände in dieser Reihe
<http://www.springer.com/series/4393>

Herbert Woratschek • Jürgen Schröder
Torsten Eymann • Moike Buck
(Hrsg.)

Wertschöpfungsorientiertes Benchmarking

Logistische Prozesse in Gesundheitswesen
und Industrie

Herausgeber

Herbert Woratschek
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement
Universität Bayreuth
Bayreuth
Deutschland

Torsten Eymann
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik
Universität Bayreuth
Bayreuth
Deutschland

Jürgen Schröder
Logistik u.
Produktionsorganisation
Technische Hochschule Ingolstadt
Ingolstadt
Deutschland

Moike Buck
Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain
Services SCS
Nürnberg und Erlangen
Deutschland

Die vorliegende Veröffentlichung wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) aus dem Verbundprojekt BELOUGA „Benchmarking logistischer Dienstleistungsprozesse im Gesundheitswesen und in industriellen Anwendungen“ (Projekträger DLR) mit den Förderkennzeichen 01FL10031, 01FL10032, 01FL10033, 01FL10035 und ADFL01142409 gefördert. Für den Inhalt der einzelnen Beiträge sind die Autoren verantwortlich.

ISSN 1439-5428

Xpert.press

ISBN 978-3-662-43717-9

DOI 10.1007/978-3-662-43718-6

ISBN 978-3-662-43718-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort zur Entstehung des BELOUGA-Projekts

In den Wirtschaftswissenschaften und speziell in der Logistik gibt es seit über 20 Jahren wohl kaum ein Konzept, das so zentral diskutiert wird wie das des „Wertes“ wirtschaftlicher Prozesse. „Wertschöpfung“ und ihr Gegenteil die „Verschwendung“ sind dabei – verstärkt durch die Lean-Management Euphorie am Ende des 20. Jahrhunderts – zu zentralen Messgrößen avanciert, wie für jede betriebliche und damit auch logistische Aktivität der „Wertbeitrag für den Kunden“ zu beurteilen ist.

Basierend auf dem Modell von Porters „Wertkette“ entwickelte sich in der Folge ein ganzes Potpourri von Methoden und Werkzeugen zur Identifikation und Bewertung des „Kundenwerts“, aber auch zur „Vermeidung von Verschwendung“ für möglichst effiziente und schlanke industrielle Wertschöpfungsketten. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass der Kundenwert nicht eindimensional durch isoliert zu optimierende Unternehmensfunktionen, sondern durch die intelligente Verknüpfung ganzer Prozessketten entsteht. Der „externe Kundenwert“ wird dabei in einen „internen Kundenwert“ für jeden einzelnen Prozessschritt übersetzt. So entstand die Methode des „Prozess-Benchmarking“, in dem für das Unternehmen Prozessfolgen mit den Besten der Branche verglichen werden, um so kontinuierlich den Kundenwert der Produkte zu steigern.

Parallel zur Entwicklung des Wertkonzeptes war und ist jedoch noch ein weiteres Wirtschaftsphänomen in den Industrienationen zu konstatieren: die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungen am Bruttosozialprodukt. So rangiert schon seit geraumer Zeit der Dienstleistungssektor vor den produzierenden Wirtschaftszweigen. Die Transformation von der produzierenden Industrie zur „Service Ökonomie“ wird noch beschleunigt durch eine alternde Gesellschaft, in der sich das Thema Gesundheit zu einem der, wenn nicht sogar zu *dem* zentralen „Kundenwert“ entwickelt. Dies zeigt sich nicht zuletzt in immer weiter wachsenden Ausgaben für die medizinische Versorgung und Pflege, aber auch in wachsenden Dienstleistungsbedarfen nach präventiven und gesundheitsfördernden Angeboten (Sport, Wellness, Fitness) für die jüngeren Generationen.

Basierend auf diesen Entwicklungen entstand im Jahr 2010 an der Fraunhofer SCS die Idee, in einem Forschungsprojekt zu untersuchen, inwieweit und wenn ja, in welcher Form Logistikkonzepte der Industrie auf Dienstleistungen – insbesondere logistische Dienstleistungen in klinischen Prozessen – zu übertragen bzw. anzupassen sind. Im Mittelpunkt sollte dabei die Methode des Prozess-Benchmarking stehen, die an der Fraunho-

fer SCS bereits erfolgreich seit mehreren Jahren zur Verbesserung von Lagern in Industrie, Handel und bei Logistikdienstleistern angewandt wird. Besonders herausfordernd war dabei die Tatsache, dass sich bis zu diesem Zeitpunkt Theorie und Praxis in Benchmarking-Projekten auf die Verbesserung industrieller Prozesse konzentrierten – ein spezifisches „Dienstleistungs-Benchmarking“ war nicht vorhanden.

Die Forschungshypothese ging davon aus, dass eine Dienstleistung durch ihre „Nicht-Tangibilität“, „Nicht-Speicherbarkeit“ und die Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsumption eine andere Art, ein „wertorientiertes“ und kein „produktorientiertes“ Benchmarking bedarf, wie es im produzierenden Gewerbe eingesetzt wird.

Um dies zu belegen wurde in der Folge das BMBF-geförderte Projekt BELOUGA (**Benchmarking logistischer Unterstützungs- und Dienstleistungsprozesse im Gesundheitswesen und in industriellen Anwendungen**) initiiert, dessen dreijährige Forschungsergebnisse mit dieser Schrift nun vorliegen.

Entstanden ist eine umfangreiche und vielschichtige Forschungsarbeit, die nicht nur pragmatisch für Entscheider in Kliniken oder bei Logistikdienstleistern Handlungsempfehlungen zur Prozessgestaltung enthält, sondern auch wissenschaftlich fundiert die Möglichkeiten und Grenzen der Übertragung von industriellen Verbesserungsansätzen auf Dienstleistungsprozesse auslotet.

Die Forschungsergebnisse spiegeln dabei das wohl nie ganz aufzulösende Dilemma im Gesundheitssektor wider: Wie finde ich eine Balance zwischen wachsendem Kostendruck einerseits und dem berechtigten Anliegen von Patienten nach vollumfänglicher Behandlung andererseits? Gesundheit ist letztlich das höchste „Gut“ des menschlichen Daseins.

BELOUGA zeigt in seinen Ergebnissen wie wichtig es ist, diese Notwendigkeit der Balance zu erkennen und aktiv zu managen. Grundlage dafür ist eine klare Zuordnung von persönlicher Verantwortung auf allen Ebenen – gepaart mit gegenseitiger Wertschätzung der Leistung sowie der „Leiden“ aller involvierten Fraktionen, d. h. von Ärzten, Pflegepersonal und den Patienten.

Die effizienteste OP-Personaleinsatzplanung, Schrankfachversorgung oder auch Patiententransportlogistik wird letztlich nur einen überschaubaren Wertbeitrag für den Patienten *und* das Klinikum leisten, wenn funktionales und hierarchiegeprägtes Denken hochkomplexe Entscheidungen dominieren. Es gilt ein Paradox zu überwinden: gerade an einem Ort, an dem das Vertrauen des Patienten in die Leistungsfähigkeit der Klinik und ihres Personals so wichtig ist, herrscht wenig Vertrauen unter den Beteiligten. Doch Vertrauen ist ein zentrales Mittel zur Reduzierung sozialer Komplexität. Doch wo existiert eine größere Komplexität – fachlich, technisch-organisatorisch und sozial, als in einem Prozess, durch den am Ende Menschen wieder gesund werden sollen.

Kundenorientierte Dienstleistungen im klinischen Umfeld erfordern deshalb etwas, was in unserer technisierten Welt häufig auf der Strecke bleibt: professionalisierte Kommunikation, d. h. Kommunikation nicht „nur“ zur Pflege sozialer Kontakte oder zur fachlichen Beratung des Patienten, sondern vor allem um den Wertbeitrag der eigenen Leistung als „Lieferant“ in der Prozesskette zu verstehen und als „Kunde“ die erhaltene „Wertschöpfung“ auch wahrzunehmen und zu artikulieren.

Über welche Inhalte – zumindest im Hinblick auf unterstützende Logistikprozesse – gesprochen werden sollte, dazu leistet die vorliegende Forschungsarbeit einen wichtigen und grundlegenden Beitrag.

Schweinfurt, im November 2014

Prof. Dr. Norbert Schmidt
Hochschule für angewandte Wissenschaften
Würzburg-Schweinfurt

Vorwort der Herausgeber

Dieses Buch entstand aus einem Missverständnis, aber nicht aus Zufall. Das Missverständnis ist ein wissenschaftliches, und es erstreckt sich über den Autorenkreis hinaus in die vielen thematisch beteiligten Kreise aus Wissenschaft und Wirtschaft. Es geht um den Begriff des „Wertes“.

Wert und Nutzen sind zentrale Begriffe der Betriebswirtschaftslehre und es ist daher nicht verwunderlich, dass so viele Blickrichtungen und Definitionen existieren, dass man sich auf keine einheitliche Beschreibung einigen konnte. In dem Forschungsprojekt, welches diesem Buch zugrunde liegt, stoßen die Blickrichtungen des Dienstleistungsmanagement, der Logistik, der Gesundheitsökonomie und der Wirtschaftsinformatik aus der Wissenschaft, sowie des Krankenhausmanagements und der Kontraktlogistik aus der Wirtschaft zusammen. Jede dieser Blickrichtungen brachte ihr eigenes Verständnis, ihren Stand der Wissenschaft und der Praxis, gewonnen aus teilweise jahrelanger Diskussion in das Projekt ein. Jeder verstand mit guten Argumenten die Intention des Forschungsprojektes ein kleines bisschen anders. Aus diesem initialen Missverständnis heraus haben die Beteiligten viel diskutiert und viel gelernt. Für ein Forschungsprojekt ist das unbedingt sinnvoll, denn es bewahrt jede dieser Blickrichtungen davor, zum Wohle einer einmal gefundenen Definition auf bequemen Positionen zu verbleiben.

Die Relevanz der ursprünglichen Projektidee, den Vergleich von wertschöpfenden Dienstleistungen im Gesundheitswesen und in der Logistik zu ermöglichen, ist dabei noch klarer geworden. Das Thema des Benchmarking von Dienstleistungen entstand nicht aus Zufall, sondern aus Einsicht in eine Notwendigkeit. Was man nicht messen kann, kann man nicht lenken, hat Peter Drucker einmal gesagt. Es besteht Bedarf, und es werden derzeit mit halbtauglichen Mitteln zu viele Äpfel und Birnen miteinander gemessen und verglichen. In unserem Forschungsprojekt haben wir verschiedene Vergleichsmethoden kombiniert und sind zu sinnvollen und, wie wir meinen, selber wertschöpfenden Ergebnissen für ein wertschöpfungsorientiertes Benchmarking gekommen. Diese Ergebnisse möchten wir gerne teilen.

Das Buch richtet sich daher vor allem an die wirtschaftliche Führung von Unternehmen in der Gesundheitsbranche und in der Kontraktlogistik, um ein Verfahren an die Hand zu geben, den eigenen Erfolg messen und bewerten zu können. Dies ist eine notwendige Voraussetzung zum Vergleich mit Anderen und damit zum gemeinsamen Lernen mit dem

Ziel einer Optimierung von Prozessen und Dienstleistungen unterschiedlicher Konfiguration. Durch die vielfältigen empirisch gewonnenen Erkenntnisse dient es aber auch den Wissenschaftlern als wichtige Informationsquelle auf dem Weg zu einem begriffsscharfen Verständnis des eigenen Tuns. Interdisziplinarität ist dabei nicht nur sinnvoll, sondern auch notwendig.

Sowohl beim Schreiben dieses Buches als auch bei der Durchführung des Forschungsprojektes selber von 2011 bis 2014 waren damit zu viele Personen beteiligt, um diese alle namentlich aufzuführen zu können. In vielen Workshops, Arbeitskreistreffen, Video- und Telekonferenzen wurden über die Autoren der Buchbeiträge hinaus weitere Mitarbeiter der beteiligten Institutionen mit Ergebnissen konfrontiert und zu ihrer Meinung befragt. Diesen sei ausdrücklich gedankt, weil wir durch ihren Input unseren Fokus immer wieder neu schärfen mussten. Stellvertretend für viele sei Prof. Dr. Patrick Friederich vom Klinikum Bogenhausen genannt, der aus hohem Eigeninteresse und ohne materielle Förderung durch das Forschungsprojekt an vielen Treffen zur OP-Personaleinsatzplanung teilnahm und unsere Annahmen jedes Mal aus Sicht der Ärzte kritisch und konstruktiv hinterfragte.

Ebenfalls zu Dank verpflichtet sind die Herausgeber und Autoren den drei Koordinatoren des Projektes bei der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services in Nürnberg. Prof. Dr. Norbert Schmidt initiierte 2009 als Leiter des Geschäftsfelds Prozesse an der Fraunhofer SCS die Themenfindung und das Schreiben des Projektantrags an das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Als er an die Hochschule Würzburg-Schweinfurt berufen wurde, übernahm Dr. Heiko Wrobel für ihn die Koordination des Projektes. Gegen Ende des Projektes übernahm Prof. Dr. Michael Krupp von der Hochschule Augsburg, selber Mitglied des Fachlichen Beirates der Fraunhofer SCS, gemeinsam mit Moike Buck den Staffstab.

Das Projekt BELOUGA (Benchmarking logistischer Unterstützungs- und Dienstleistungsprozesse im Gesundheitswesen und in industriellen Anwendungen) wurde im Zeitraum von 01.12.2010 bis 31.07.2014 durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert. Wir danken unseren Ansprechpartnern im Referat 512 des Bundesministeriums, den Mitarbeitern des Projektträgers DLR-PT, sowie den Gesprächspartnern der strategischen Partnerschaft „Produktivität von Dienstleistungen“ beim Fraunhofer IAO.

Der Verbund des Forschungsprojektes BELOUGA setzte sich zusammen aus der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS (Projektleitung), der Universität Bayreuth mit den Lehrstühlen Dienstleistungsmanagement und Wirtschaftsinformatik, der Technischen Hochschule Ingolstadt, dem Logistik-Kompetenz-Zentrum Prien und dem Klinikum Ingolstadt. Darüber hinaus waren weitere Praxispartner in das BELOUGA-Konsortium eingebunden: Klinikum Nürnberg; Klinikum Bayreuth; Hospital LogiServe GmbH, Berlin; kd-projekt-consulting GmbH, Ehrenkirchen; Rudolph Logistik, Baunatal; BI-LOG Gesellschaft für Logistik und Informationsmanagement mbH, Schefflitz. Weitere Praxispartner haben zudem in den Benchmarking-Studien mitgewirkt. Bei allen Organisationen möchten wir uns an dieser Stelle herzlich bedanken. Nur durch ihr Mitwirken haben wir BELOUGA zum Erfolg geführt.

Die Herausgeber bedanken sich schließlich und vor allem bei allen Autoren, die als wissenschaftliche Projektmitarbeiter das Projekt unermüdlich vorangetrieben haben. Wir hoffen, dass ihr zukünftiges Wirken in Wissenschaft und Praxis den Funken unserer Erkenntnisse weiterträgt und zur Umsetzung bringt.

Bayreuth, Ingolstadt, Nürnberg
November 2014

Herbert Woratschek
Jürgen Schröder
Torsten Eymann
Moike Buck

Inhaltsverzeichnis

1	Das Forschungsprojekt BELOUGA	1
	Herbert Woratschek, Jürgen Schröder, Torsten Eymann und Moike Buck	
Teil I Grundlagen		
2	Wert, Wertschöpfung und Verschwendung	13
	Jürgen Schröder und Dagmar Piotr Tomanek	
3	Wertschöpfungskonfigurationen	25
	Michael Stadtelmann, Alexandra Lindner und Herbert Woratschek	
4	Begriff der Dienstleistung im Spannungsfeld der Goods-Dominant Logic und der Service-Dominant Logic	33
	Alexandra Lindner und Michael Stadtelmann	
5	Dienstleistungsproduktivität	51
	Michael Stadtelmann, Herbert Woratschek, Alexandra Lindner und Chris Horbel	
6	Grundlagen des Benchmarkings	65
	Stefan Hastreiter, Moike Buck und Franziska Jehle	
7	Bedarf und Vision eines wertschöpfungsorientierten Benchmarkings für komplexe Dienstleistungen	77
	Michael Krupp und Moike Buck	

Teil II Methode

- 8 Auswahl und Systematisierung von Dienstleistungsprozessen der Anwendungsfelder Kliniken und Kontraktlogistikdienstleister** 89
Moike Buck, Michael Stadtelmann und Stefan Hastreiter
- 9 Benchmarking logistischer Dienstleistungsprozesse** 105
Moike Buck, Nicole Lubecki-Weschke, Stefan Hastreiter
und Franziska Jehle
- 10 Wertschöpfungsoptimierung von klinischen Unterstützungsprozessen** 123
Jürgen Schröder und Dagmar Piotr Tomanek
- 11 Ermittlung des Werts für den Kunden** 139
Herbert Woratschek, Michael Stadtelmann,
Chris Horbel und Alexandra Lindner

Teil III Ergebnisse

- 12 Benchmarking-Studie Patiententransportlogistik (PTL)** 155
Franziska Jehle, Herbert Woratschek, Jürgen Schröder, Chris Horbel,
Dagmar Piotr Tomanek, Michael Stadtelmann und Friederike Weismann
- 13 Benchmarking der Schrankfachversorgung: Ergebnisse einer Studie mit Kliniken und Dienstleistern** 183
Moike Buck, Jürgen Schröder, Herbert Woratschek, Dagmar Piotr Tomanek,
Michael Stadtelmann, Chris Horbel und Friederike Weismann
- 14 Benchmarking-Studie OP-Personaleinsatzplanung** 213
Stefan Hastreiter, Jürgen Schröder, Dagmar Piotr Tomanek,
Patrick Friederich, Herbert Woratschek,
Michael Stadtelmann und Alexandra Lindner
- 15 Konzeption einer Benchmarking-Studie zum Ausschreibungsmanagement in der Kontraktlogistik** 237
Moike Buck, Alexandra Lindner, Herbert Woratschek
und Michael Stadtelmann

Teil IV Simulation

- 16 Lerncockpit** 249
Gaurang Phadke, Sebastian Walther, Matthias Ott und Torsten Eymann

Teil V Case Studies

17 Prozessoptimierung der Patiententransportlogistik im Klinikum Nürnberg	281
Sonja Högner, Andrea Müller und Markus Ries	
18 Freie Kapazitäten durch optimierte Versorgungslogistik	295
Samuel Koenig	
19 Praxisbericht des Klinikum Ingolstadt zum Teilprojekt OP-Personaleinsatzplanung	303
Denise Apelt, Klaus Rummel, Christina Lehmann und Heribert Fastenmeier	

Mitarbeiterverzeichnis

Denise Apelt Klinikum Ingolstadt GmbH, Ingolstadt, Deutschland

Moike Buck Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS, Nürnberg, Deutschland

Torsten Eymann Fakultät - Dekanat, Universität Bayreuth Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche, Bayreuth, Deutschland

Heribert Fastenmeier Klinikum Ingolstadt GmbH, Ingolstadt, Deutschland

Patrick Friederich Klinik für Anaesthesiologie, Operative Intensivmedizin und Schmerztherapie Klinikum Bogenhausen Akademisches Lehrkrankenhaus der Technischen Universität München, München, Deutschland

Stephan Hartl LKZ Prien GmbH, Prien am Chiemsee, Deutschland

Stefan Hastreiter Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS, Nürnberg, Deutschland

Sonja Högner Klinikum Nürnberg, Nürnberg, Deutschland

Chris Horbel Department of Environmental and Business Economics, University of Southern Denmark, Esbjerg, Dänemark

Franziska Jehle Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS, Nürnberg, Deutschland

Samuel Koenig Hospital LogiServe GmbH, Berlin, Deutschland

Michael Krupp Kompetenzfeld Materialwirtschaft und Logistik – KMuL, Fakultät für Wirtschaft, Hochschule Augsburg, Augsburg, Deutschland

Christina Lehmann Klinikum Ingolstadt GmbH, Ingolstadt, Deutschland

Alexandra Lindner Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland

Nicole Lubecki-Weschke Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS, Nürnberg, Deutschland

Andrea Müller Klinikum Nürnberg, Nürnberg, Deutschland

Matthias Ott Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland

Gaurang Phadke Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland

Markus Ries Klinikum Nürnberg, Nürnberg, Deutschland

Klaus Rummel Klinikum Ingolstadt GmbH, Ingolstadt, Deutschland

Jürgen Schröder Logistik und Produktionsorganisation, Technische Hochschule Ingolstadt, Ingolstadt, Deutschland

Michael Stadtmann Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland

Dagmar Piotr Tomanek Logistik und Produktionsorganisation, Technische Hochschule Ingolstadt, Ingolstadt, Deutschland

Sebastian Walther Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland

Friederike Weismann Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland

Herbert Woratschek Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland

Kurzvita der Herausgeber

Moike Buck ist Senior Scientist an der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS in Nürnberg. Sie studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Logistik, Industriebetriebslehre und Controlling an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und der Universität Hamburg. In 2008 beendete Sie Ihr Studium mit dem Abschluss als Diplom-Kauffrau. Seit 2009 arbeitet sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Gruppe Prozesse der Fraunhofer SCS mit thematischen Schwerpunkten im Benchmarking und Prozessmanagement. In 2013 hat Sie die Projektleitung für das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt BELOUGA „Benchmarking logistischer Unterstützungs- und Dienstleistungsprozesse im Gesundheitswesen und in industriellen Anwendungen“ übernommen und war für das Projektmanagement und die Konzeption sowie Durchführung von Benchmarkingstudien für Kliniken und Kontraktlogistikdienstleister verantwortlich. Seit 2014 ist Sie zudem externe Doktorandin an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und promoviert zum Themenfeld Business Development in der Kontraktlogistik.

Prof. Dr. Torsten Eymann ist seit 2004 Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik an der Universität Bayreuth, stv. Leiter des Kernkompetenzzentrums Finanz- und Informationsmanagement an den Universitäten Augsburg und Bayreuth, Präsident des Betriebswirtschaftlichen Forschungsinstituts für Fragen der mittelständischen Wirtschaft an der Universität Bayreuth e. V. (BF/M) sowie Mitglied des Vorstands der University of Bayreuth Graduate School. 2013 bis 2016 ist er Sprecher des Fachbereichs Wirtschaftsinformatik der deutschen Gesellschaft für Informatik (GI).

Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der vertrauenswürdigen Steuerung komplexer und risikobehafteter IT-Umgebungen, insbesondere im Cloud Computing und Software-as-a-Service, sowie Ubiquitous Computing und Ambient Intelligence im Gesundheitswesen. Er ist Autor mehrerer Bücher und von mehr als 100 Journal- und Konferenzbeiträgen, von denen einige als Best Paper ausgezeichnet wurden, und arbeitete in Forschungsprojekten u. a. der Europäischen Kommission, der Bundesministerien für Wissenschaft und für Wirtschaft und der Deutschen Forschungsgemeinschaft.

Zu längeren Forschungsaufenthalten besuchte er die Hitachi System Development Labs in Japan, die British Telecom Labs in Großbritannien sowie die Universität Politecnica de

Catalunya de Barcelona. Er ist Organisator verschiedener Workshops und Konferenzen zum Thema Wirtschaftsinformatik, Cloud Computing und Mobile Computing.

Prof. Dr. Jürgen Schröder Professur für Logistik und Produktionsorganisation, Technische Hochschule Ingolstadt. Jürgen Schröder wurde 1996 zunächst für die Professur für Material- und Fertigungswirtschaft und 2001 für die Professur für Logistik und Produktionsorganisation an die Technische Hochschule Ingolstadt berufen. Zuvor war er in leitender Funktion bei der Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG beschäftigt. Seit 2004 ist er Projektleiter am ZAF-Institut für angewandte Forschung der Technischen Hochschule Ingolstadt. Jürgen Schröder leitete zahlreiche Industrieprojekte im Bereich Wertschöpfungsmanagements und Arbeitskreise. Alle Projekte dienen und dienten der Erhöhung des Wertschöpfungsanteils bzw. der Wertschöpfungskonzentration bezogen auf Mitarbeiter, Fläche und Anlagennutzung. Seit 2014 ist er Sprecher des Forschungsverbundes „B-IO – From Information Overload to Business Intelligence“.

Prof. Dr. Herbert Woratschek studierte nach einer 6jährigen Management-Tätigkeit an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt Betriebswirtschaftslehre und habilitierte dort zum Thema „Preisbestimmung von Dienstleistungen – Markt- und nutzenorientierte Ansätze im Vergleich“. Seit 1996 ist er Inhaber des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement an der Universität Bayreuth. Er hatte Rufe an die Universitäten Greifswald, Bochum und Innsbruck. Seine internationale Ausrichtung wird unterstrichen durch verschiedene Gastprofessuren u. a. an der University of Auckland, Neuseeland, der LaTrobe University of Melbourne, Australien, der Business School of Trondheim, Norwegen und der Haskayne School of Business at the University of Calgary, Kanada.

Im Jahr 2000 gründete er mit Kollegen das Institut für interdisziplinäres Dienstleistungsmanagement und im Jahr 2006 die Sport Management Academy Bayreuth. Seit 2002 ist er Vorsitzender der Stiftung Internationale Unternehmensführung Bayreuth und seit 2009 Vizepräsident der EASM (European Association for Sport Management). Von 2010 bis 2012 war er Prodekan und von 2012–2014 Dekan der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bayreuth. Er ist Autor und Herausgeber mehrerer Bücher und von mehr als 100 Journal- und Konferenzbeiträgen, von denen einige als Best Paper ausgezeichnet wurden.

Herbert Woratschek, Jürgen Schröder, Torsten Eymann
und Moike Buck

1.1 Hintergrund und Idee

Die deutsche Wirtschaft ist traditionell geprägt von industrieller Fertigung und einer starken Exportabhängigkeit. Im Zuge des seit Jahren anhaltenden Strukturwandels gewinnen jedoch Dienstleistungen zunehmend an Bedeutung. So wurde 2013 bereits 69% der Wertschöpfung im tertiären Sektor erwirtschaftet. Dieser Wandel hin zur Dienstleistungsgesellschaft zeigt sich auf zwei Ebenen: zum einen gewinnen dienstleistungsorientierte Aktivitäten, wie die Logistik, für die gesamtwirtschaftliche Wertschöpfung immer mehr an Bedeutung. Zum anderen sorgen Megatrends, wie der demografische Wandel, dafür dass Sektoren wie das dienstleistungsgeprägte Gesundheitswesen in ihren Gesamtkosten die westlichen Volkswirtschaften immer mehr belasten.

T. Eymann (✉) · H. Woratschek
Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
E-Mail: wi@uni-bayreuth.de

H. Woratschek
E-Mail: dlm@uni-bayreuth.de

J. Schröder
Logistik und Produktionsorganisation, Technische Hochschule Ingolstadt,
Ingolstadt, Deutschland
E-Mail: juergen.schroeder@fh-ingolstadt.de

M. Buck
Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS, Nürnberg, Deutschland
E-Mail: moike.buck@scs.fraunhofer.de

Traditionelle Rationalisierungsansätze, unreflektiert aus der Industrie übertragen, stoßen in diesen dienstleistungsorientierten Umfeldern allerdings schnell an ihre Grenzen. Neben den gewachsenen Strukturen liegt dies vor allem am besonderen Dienstleistungscharakter der Wertschöpfung. Ein gutes Beispiel hierfür ist das gezielte Zusammenspiel zwischen den primär wertschöpfenden Akteuren Patient-Arzt-Pflegepersonal und den sie unterstützenden Dienstleistungsprozessen. Zu diesen Leistungen zählen beispielsweise die Versorgung der Patienten mit Essen, der Reinigungsservice, Hol- oder Bringdienste, die Medikalprodukteversorgung aber auch die Vorbereitung des Operationssaals für den nächsten Einsatz. Die unterstützenden Dienstleistungen werden je nach Größe des Klinikums durch externe Dienstleister, Versorgungsassistenten, aber auch durch die Pflegekräfte selbst erbracht. Es entstehen unterschiedliche „Kunden-Lieferanten-Beziehungen“ und Wertschöpfungskonfigurationen. Bis dato sind diese unterstützenden Dienstleistungsprozesse und die mit ihnen verbundenen Schnittstellen zu den klinischen Hauptprozessen von systematischen Verbesserungen zur Produktivitätssteigerung weitgehend ausgespart. Der Fokus liegt vielmehr auf der kurzfristigen Kostensenkung durch Personalreduktion oder Outsourcing. Welche Folgen dadurch im Zusammenwirken aller Krankenhausprozesse – insbesondere für die Qualität der primären Dienstleistungen – entstehen, ist noch wenig untersucht.

Ein ähnliches Problem stellt sich bei komplexeren Logistikdienstleistungen und in der Kontraktlogistik dar. Hier erbringen Speditionen für ihre industriellen Kunden weit über die traditionellen Logistik-Funktionen des Transportierens, Umschlagens oder Lagerns hinausreichende „Dienstleistungsbündel“. Diese umfassen heute ganze Wertschöpfungspakete mit Value Added Diensten (z. B. Labeln von Gütern, Sortieren etc.), Montagetätigkeiten bis hin zu Finanzierungsdienstleistungen. Doch auch in diesem Umfeld dominiert der industrielle Ansatz einer Beurteilung der erbrachten Wertschöpfung, z. B. in Form einer Prozesskostenrechnung. Dieses Defizit mündet dann in der oft zitierten Aussage vieler Logistikdienstleister, dass der Kunde die erbrachte Dienstleistung final doch nur nach dem Preis als Wertmaßstab beurteilt.

Was sind also die Gründe für diese mangelnde Auseinandersetzung mit derartigen komplexen Dienstleistungen und ihrer Wertschöpfungsstruktur, ist doch der Druck zur Kostensenkung und Produktivitätssteigerung aufgrund des Wandels von Vergütungsformen im Gesundheitswesen und dem Wunsch nach einer optimalen Arbeitsteilung zwischen Industrie und Logistikdienstleister sehr groß?

1.2 Forschungslücke

Die Antwort auf diese Frage lässt sich in drei Bedarfe für die betroffenen Unternehmen im Gesundheitswesen und der Kontraktlogistik aufteilen:

Konzeptionelle Lücke „Produktivität von Dienstleistungen“ bei unterstützenden Dienstleistungsprozessen

Der besondere Charakter unterstützender Dienstleistungen erschwert sowohl im Krankenhausumfeld als auch in der Kontraktlogistik die adäquate Bewertung ihres Wertbeitrags zu den primären Wertschöpfungsprozessen. Das traditionell durch das produzierende Gewerbe geprägte Produktions- und Wertschöpfungsverständnis hat in diesem Umfeld – insbesondere bei unterstützenden Dienstleistungen – signifikante Akzeptanzprobleme. Neue, systemadäquate Konzepte der Messung und Bewertung von Dienstleistungen gilt es zu erweitern. Voraussetzung hierfür ist, dass der Beitrag der einzelnen, unterstützenden Dienstleistungen zur Wertschöpfung verursachungsgerecht analysiert wird. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass bei der Wertschöpfung von Dienstleistungen meist andere Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge vorliegen als in Industrieunternehmen, deren Wertschöpfungslogik in der Regel sequenziell als Kette angelegt ist. Die Wertschöpfung bei Dienstleistungen ist jedoch häufig dadurch definiert, dass eine Problemlösungs- oder Koordinationsfunktion erfüllt wird. Die Erfüllung dieser Funktionen ist durch andere Konfigurationen gekennzeichnet, die sich nicht mit der Wertkette abbilden lassen. Zur Analyse dieser Dienstleistungen werden neben der Wertkette alternative Wertschöpfungskonfigurationen vorgeschlagen: der „Wertshop“ für problemlösungsfokussierte Dienstleistungen wie zum Beispiel die Beratung eines Industriekunden durch einen Kontraktlogistikdienstleister im Rahmen des Verkaufsgesprächs und das „Wertnetz“ für koordinierende Dienstleistungen wie zum Beispiel die Koordination von Hol- und Bringdiensten im Klinikbetrieb.

Methodische Lücke im Bereich des „Benchmarking“ unterstützender Dienstleistungsprozesse

Die Vielzahl von unterstützenden Dienstleistungen und ihre unterschiedliche Wertschöpfungstiefe führen dazu, dass Wertschöpfung subjektiv ganz unterschiedlich beurteilt wird. Die im Industrieumfeld entwickelte Methodik des Benchmarking zur Identifikation von Produktivitätspotenzialen lässt sich in ihrer ursprünglichen Konzeption nur auf bestimmte, stark industrialisierte Dienstleistungen übertragen, die in ihrer Logik der Wertkette entsprechen. Für ein bedarfsgerechtes Benchmarking-Konzept muss hinterfragt werden, inwiefern die im Rahmen des Unternehmensvergleichs verwendeten Kennzahlensysteme dazu geeignet sind, die den unterstützenden Dienstleistungen zugrundeliegenden Wertschöpfungskonfigurationen hinreichend zu berücksichtigen. Der Bedarf an einer dienstleistungsorientierten Weiterentwicklung in Richtung eines „wertschöpfungsorientierten Benchmarkings“, welches sich an den tatsächlichen Ursache-Wirkungszusammenhängen der Wertschöpfung von Dienstleistungsunternehmen orientiert, würde neue Möglichkeiten eröffnen, die Produktivität aller unterstützenden Versorgungsprozesse systemadäquat zu messen, zu kommunizieren und zu entwickeln. Damit wäre auch ein Austausch und Lernen von „Best Practices“ zur Produktivitätssteigerung zwischen klinischen Einrichtungen, Kontraktlogistikdienstleistern und industriellen Abläufen auf einer neutralen Wertschöpfungsbetrachtung und Kennzahlenbasis möglich.

Instrumentale Lücke bei Lern- und Integrationskonzepten zur „Produktivitätssteigerung und -entwicklung“ bei unterstützenden Dienstleistungen

Basierend auf den beiden erstgenannten Argumenten fehlt es den betroffenen Unternehmen schließlich auch an passenden technologischen und organisatorischen Instrumenten, die die beteiligten Akteure befähigen, systematisch nach Produktivitätspotenzialen zu suchen und diese gezielt in neuen Organisationsstrukturen und Prozessen umzusetzen. Um ein neues Produktivitätsverständnis mit einem passenden Kennzahlensystem zu etablieren, sind darüber hinaus Lern- und Arbeitskonzepte notwendig, die alte Bewertungsmuster aufbrechen und sowohl methodisch als auch inhaltlich das Verständnis für ein wertschöpfungsorientiertes Benchmarking etablieren.

1.3 Ziele des Forschungsprojekts

Vor dem Hintergrund der genannten Defizite war es das Gesamtziel des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektes BELOUGA „Benchmarking logistischer Unterstützungs- und Dienstleistungsprozesse im Gesundheitswesen und in industriellen Anwendungen“ am Beispiel komplexer, unterstützender Dienstleistungen ein wertschöpfungsorientiertes Benchmarking-Konzept zu entwickeln. Dabei wurden folgende Teilziele verfolgt:

- Auswahl und Systematisierung von Dienstleistungsprozessen anhand der Logik der Wertschöpfung
- Entwicklung und Durchführung eines wertschöpfungsorientierten Benchmarking-Vergleichs
- Umsetzung der Ergebnisse in ein Simulationstool „Benchmarking-Lerncockpit“ und Schulungskonzept „Lernkonzept“

Als Anwendungsfelder wurde das wertschöpfungsorientierte Benchmarking-Konzept sowohl für unterstützende Dienstleistungen im Klinikumfeld als auch für Kontraktlogistikdienstleistungen entwickelt und evaluiert.

1.4 Ablauf und Inhalte des Forschungsprojekts

Die Laufzeit von BELOUGA umfasste etwa 3,5 Jahre von Dezember 2010 bis Juli 2014. Zur Erreichung der zuvor dargestellten Ziele wurde das Vorhaben in sieben Arbeitspakete (AP) aufgeteilt (vgl. Abb. 1.1). Das Projektmanagement wurde im Rahmen des *Arbeitspakets 1* kontinuierlich über die gesamte Projektlaufzeit hinweg durchgeführt.

Im *Arbeitspaket 2* wurde geklärt, was unter den grundlegenden Begriffen Wert, Wertschöpfung, Dienstleistung und Produktivität in Forschung und Praxis von den unter-

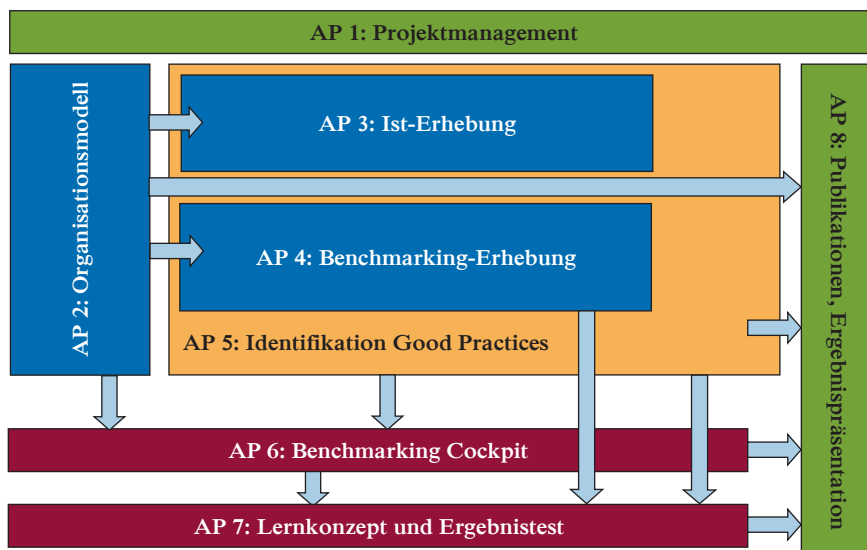


Abb. 1.1 BELOUGA-Arbeitspakete. (Quelle: Eigene Darstellung)

schiedlichen Akteuren verstanden wird.¹ Auch wurden Referenz-Dienstleistungsprozesse sowohl in Kliniken als auch bei Kontraktlogistikdienstleistern identifiziert und anhand ihrer Wertschöpfung klassifiziert.

Die konzeptionelle Weiterentwicklung des Benchmarking-Begriffs in Richtung eines wertschöpfungsorientierten Benchmarkings, die Benennung von Unterschieden sowie Gemeinsamkeiten zum konventionellen Benchmarking und die Ableitung von Anforderungen an ein wertschöpfungsorientiertes Benchmarking-Konzept waren Teil des *Arbeitspakets 3*. Auch wurden anhand der zuvor erarbeiteten Systematisierung konkrete unterstützende, logistische Dienstleistungsprozesse der Anwendungsfelder Kliniken und Kontraktlogistikdienstleister ausgewählt, aufgenommen und in einem Referenzprozess abgebildet. Daraufhin war in *Arbeitspaket 4* ein neues Mess- und Bewertungskonzept für unterstützende, logistische Dienstleistungen zu erarbeiten und umzusetzen.² Für die zuvor ausgewählten Referenz-Dienstleistungsprozesse der Anwendungsfelder Kliniken und Kontraktlogistikdienstleister wurden Benchmarking-Studien durchgeführt und das entwickelte Konzept angewendet.³ Im Ergebnis wurden in *Arbeitspaket 5* Good Practices ermittelt und Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet.

Die Forschungsergebnisse für ein wertschöpfungsorientiertes Benchmarking wurden im *Arbeitspaket 6* in einem Simulationstool, dem Benchmarking-Lerncockpit, konsolidiert.⁴ Das Cockpit ermöglicht den beteiligten Unternehmen in Form von Computersi-

¹ Vgl. die Grundlagen des Forschungsprojekts BELOUGA in Teil A des Buchs.

² Vgl. die Methoden des wertschöpfungsorientierten Benchmarkings in Teil B des Buchs.

³ Eine ausführliche Darstellung der Benchmarking-Ergebnisse ist in Teil C des Buchs zu finden.

⁴ Vgl. die Ausführungen zur Simulation in Teil D des Buchs.

mulationen die Unterschiede und Vorteile zwischen dem konventionellen und wertschöpfungsorientierten Benchmarking zu verstehen. Zudem wurde im Rahmen des *Arbeitspakets 7* ein Lernkonzept für das entwickelte Softwarewerkzeug bereitgestellt. Dies stellt den nachhaltigen Wissenstransfer in die Unternehmenspraxis sicher. Ziel des Lernkonzeptes ist es, neben einem Handbuch zum wertschöpfungsorientierte Benchmarking ein Workshop-Konzept zu entwickeln, das vorhandene und zukünftige Praxispartner befähigt das Konzept eines wertschöpfungsorientierten Benchmarkings zu verstehen und gezielt anzuwenden.

1.5 Aufbau des Buchs

Dieses Buch orientiert sich am Projektverlauf und teilt sich in fünf Teile A bis E (vgl. Abb. 1.2): Grundlagen, Methoden, Ergebnisse, Simulation und Fallstudien. Begleitet werden die einzelnen Kapitel von Lernkästen zur knappen und übersichtlichen Ergebnisdarstellung.

Der Teil A des Buchs beschäftigt sich intensiv mit den grundlegenden Begrifflichkeiten des Projekts. Es wird beschrieben, was im Rahmen von BELOUGA unter Wert, Wertschöpfung und Verschwendung aber auch Wertschöpfungskonfigurationen zu verstehen ist. Auch der Begriff der Dienstleistung und (Dienstleistungs-)Produktivität wird erläutert. Daneben wird auf die Grundlagen des Benchmarkings eingegangen und der Bedarf zur Weiterentwicklung hinsichtlich eines wertschöpfungsorientierten Benchmarkings aufgezeigt.

Basierend auf den Grundlagen beschäftigt sich Teil B des Buches mit den in BELOUGA erarbeiteten Methoden. Zum einen wird eine Systematisierung vorgestellt, die es erlaubt Dienstleistungsprozesse anhand der Logik ihrer Wertschöpfung zu klassifizieren und auszuwählen. Zum anderen sind die drei Perspektiven und Herangehensweisen des wertschöpfungsorientierten Benchmarkings beschrieben: Benchmarking logistischer Dienstleistungsprozesse, Wertschöpfungsoptimierung von klinischen Unterstützungsprozessen und Ermittlung des Werts für den Kunden.

In Teil C werden die Methoden des wertschöpfungsorientierten Benchmarkings auf ausgewählte Prozesse der Anwendungsfelder Kliniken und Kontraktlogistikdienstleister angewendet. Die Ergebnisse der Benchmarking-Studien zur Patiententransportlogistik, Schrankfachversorgung und OP-Personaleinsatzplanung sind ausführlich dargestellt. Das Konzept zum Benchmarking des Ausschreibungsmanagements in der Kontraktlogistik wird beschrieben.

Teil D setzt die Ergebnisse der Benchmarking-Studien in das Simulationstool um und beschäftigt sich mit den Zielen, der technischen Infrastruktur und den Features des Lerncockpits für die Patiententransportlogistik und die OP-Personaleinsatzplanung.

Fallstudien von ausgewählten Teilnehmern der Benchmarking-Studien, Klinikum Bayreuth, Hospital LogiServe GmbH und Klinikum Ingolstadt und begleitende Lernkästen für die Praxis runden das Buch zum wertschöpfungsorientierten Benchmarking ab.

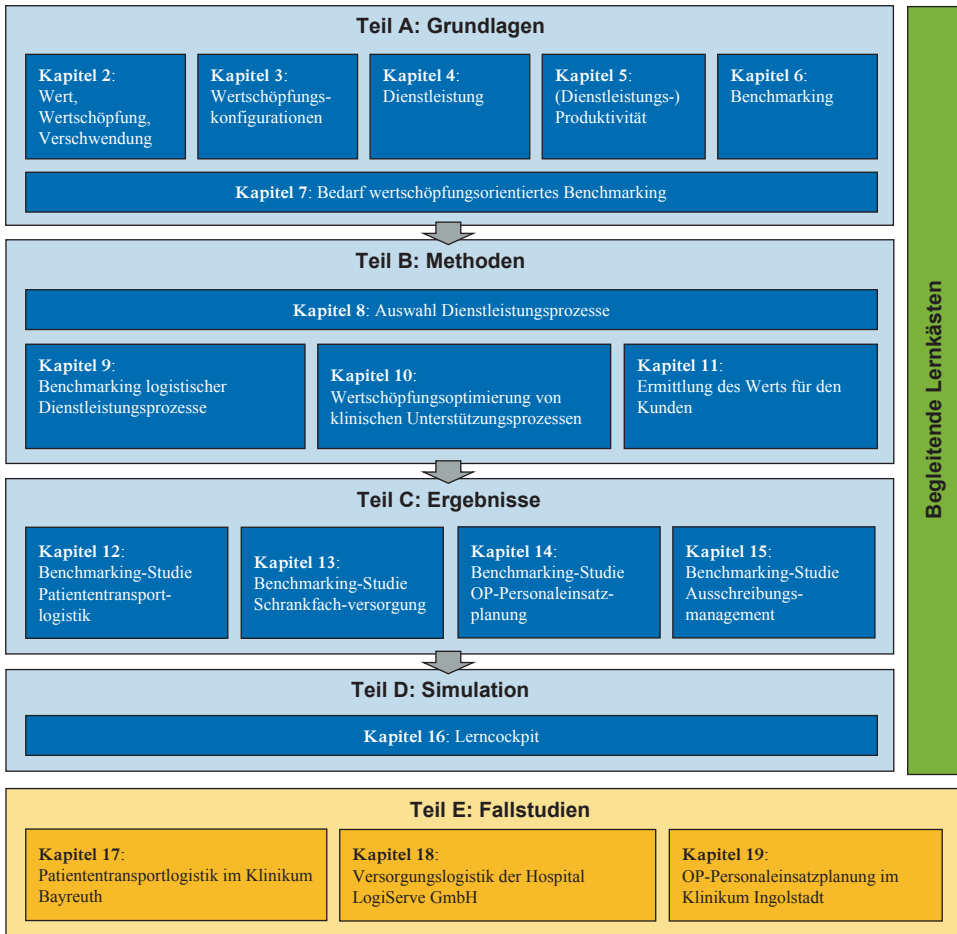


Abb. 1.2 Aufbau des Buchs

1.6 Die BELOUGA-Lernkästen

Das BELOUGA-Buch ist so aufgebaut, dass neben ausgewählten Inhalten auch sogenannte „Lernkästen“ angeboten werden. Der Aufbau der Lernkästen gibt zuerst einen kurzen Überblick über den Inhalt des Kapitels wieder (Das Kapitel auf einen Blick). Es dient dem Leser dazu, sich über die abgebildete Thematik schnell zu informieren und eine Hilfestellung zu geben, ob der Inhalt für den Leser interessant ist und sich zum weiteren Studium eignet. Im zweiten Abschnitt werden Fragen aufgeworfen, die eine hohe Anwendungsrelevanz besitzen. Anhand dieser Fragen kann geprüft werden, ob sich eine Anwendung in ihrem Unternehmen lohnt. Der dritte Abschnitt „Wichtig ist...“ gibt wertvolle Hinweise, die als Kernaussagen dieses Kapitels zu verstehen sind. Am Ende runden die Lernfragen

den Lernkästen ab und ermöglichen die wichtigsten Zusammenhänge des Inhalts noch einmal zu wiederholen.

In folgenden Kapiteln finden Sie Lernkästen:

- Kap. 1. Das Forschungsprojekt BELOUGA
- Kap. 2. Begriff der Wertschöpfung
- Kap. 3. Wertschöpfungskonfigurationen
- Kap. 4. Begriff der Dienstleistung
- Kap. 5. Begriff der (Dienstleistungs-)Produktivität
- Kap. 6. Begriff und Historie des Benchmarkings
- Kap. 7. Zwischenfazit: Problembeschreibung und offene Fragen
- Kap. 8. Auswahl und Systematisierung von Dienstleistungsprozessen der Anwendungsfelder Kliniken und Kontraktdienstleister
- Kap. 9. Prozess-Benchmarking
- Kap. 10. Wertschöpfungsoptimierung von klinischen Unterstützungsprozessen
- Kap. 11. Ermittlung des Werts für den Kunden
- Kap. 12. Benchmarking-Studie Patiententransportdienst
- Kap. 13. Benchmarking-Studie Schrankfachversorgung
- Kap. 14. Benchmarking-Studie OP-Personaleinsatzplanung
- Kap. 15. Aktueller Stand Benchmarking-Studie Ausschreibungsmanagement
- Kap. 16. Benchmarking-Cockpit.

Das Forschungsprojekt BELOUGA

Dienstleistungen gewinnen in den westlichen Industrieländern aufgrund des anhaltenden Strukturwandels zunehmend an Bedeutung. Da sich Dienstleistungen wesentlich von industriellen Prozessen unterscheiden, stoßen traditionelle Rationalisierungsansätze schnell an ihre Grenzen. Besonders bei hochkomplexen Dienstleistungsprozessen, wie beispielsweise der Logistik und dem Gesundheitswesen, bietet sich eine nähere Betrachtung an. Neben den gewachsenen Strukturen liegt dies vor allem am besonderen Dienstleistungscharakter der Wertschöpfung. Ein gutes Beispiel hierfür ist das gezielte Zusammenspiel zwischen den primär wertschöpfenden Akteuren Patienten-Arzt-Pflegepersonal und den sie unterstützenden bzw. sekundären Dienstleistungsprozessen, wie z. B. die Versorgung des Patienten mit Essen. Bisher ist ungeklärt, wie sich im Krankenhaus unterstützende Dienstleistungen in ihrem tatsächlichen Wert für den Patienten abbilden lassen. Ohne Kenntnis und Messbarkeit des Kundenwertes ist die Suche nach den „Besten Praktiken“, ein Benchmarking und damit verbunden der Vergleich von Dienstleistungsangeboten, wenig erfolgreich.

Ähnliche Benchmarking-Probleme finden sich auch im Feld der Kontraktlogistik, also bei komplexen logistischen Dienstleistungen. Bis dato wurden für Bench-

markings konventionelle Kosten- und Leistungsmodelle herangezogen. Meist zählt hierbei der niedrigste Dienstleistungspreis, nicht die beste Preis-Leistungsrelation.

Das Verbundprojekt BELOUGA möchte diesen zentralen Engpass in der Leistungsbewertung für die betroffenen Unternehmen auflösen und eine passende Benchmarking-Methodik, ein „wertschöpfungsorientiertes Benchmarking“, für den Vergleich von Dienstleistungsprozessen entwickeln.

Hierdurch werden Unternehmen zum einen in die Lage versetzt, zu prüfen, ob ihr bisheriges Vorgehen sinnvoll ist. Zum anderen wird eine neue Benchmarking-Methodik für unterstützende Dienstleistungsprozesse erprobt und in ein Lernkonzept sowie Simulationstool integriert. Mitarbeiter sollen so in die Lage versetzt werden, das „wertschöpfungsorientierte Benchmarking“ konzipieren und anwenden zu können.

Wichtig ist...

...dass unterstützende Dienstleistungen entsprechend ihrer Herkunft und ihres Wertbeitrages richtig einzuordnen und aufzubereiten sind.

...dass das konventionelle in der Industrie entwickelte Benchmarking-Konzept überprüft und weiterentwickelt werden muss, um die Produktivität von Dienstleistungen korrekt messen und bewerten zu können.

...dass das „wertschöpfungsorientierte Benchmarking“ von unterstützenden Dienstleistungen mithilfe von technologischen und organisatorischen Konzepten inhaltlich und methodisch zugänglich gemacht wird.

Lernfragen:

1. Weshalb kommt komplexen und unterstützenden Dienstleistungen so eine hohe Aufmerksamkeit zugute?
2. Warum ist es so schwierig, die Produktivität von Dienstleistungen zu bewerten?
3. Warum ist ein Lernkonzept wichtig?

Teil I
Grundlagen

Jürgen Schröder und Dagmar Piotr Tomanek

2.1 Der Begriff des Wertes

Der Wert eines spezifischen Produkts bzw. einer spezifischen Dienstleistung wird generell vom Endverbraucher definiert.¹ Das Bedürfnis des Kunden, ein auf ihn zugeschnittenes Gut mit einem bestimmten Preis zu einer bestimmten Zeit mit einer bestimmten Beschaffenheit zu erhalten, beschreibt die Bedeutung des Wertes. Unter Wertschöpfung werden alle Aktivitäten bezeichnet, die den Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung für den Kundennutzen mit den Haupteinflussfaktoren Zeit, Kosten und Qualität erzeugen.²

Die Wertschöpfung aus Produktsicht fokussiert die Betriebsabläufe, die hauptsächlich in der Fertigung erfolgen. Das Bestreben ist, durch Vermeidung von Verschwendung die Prozesseffizienz zu erhöhen. Der Begriff und das damit verbundene Konzept von Verschwendung werden in Kap. 2.3 definiert.

Hingegen besteht die Wertschöpfung aus Dienstleistungssicht in erster Linie aus immateriellen Gütern, welche primär in einem Büro oder beim Kunden selbst erzeugt werden. Im Unterschied zur Wertschöpfung aus Produktsicht ist hier das Ziel, die kundenbezogene Wertschöpfung effizienter zu gestalten. Da sich die Abgrenzung zwischen Sach- und

¹ Vgl. Womack und Jones (2004, S. 41 ff.).

² Vgl. Finkeissen (2000, S. 46 f.).

J. Schröder (✉)

Logistik und Produktionsorganisation, Technische Hochschule Ingolstadt, Ingolstadt, Deutschland
E-Mail: juergen.schroeder@thi.de

D. P. Tomanek

Zentrum für Angewandte Forschung ZAF, Technische Hochschule Ingolstadt, Ingolstadt, Deutschland
E-Mail: Dagmar.Piotr.Tomanek@thi.de

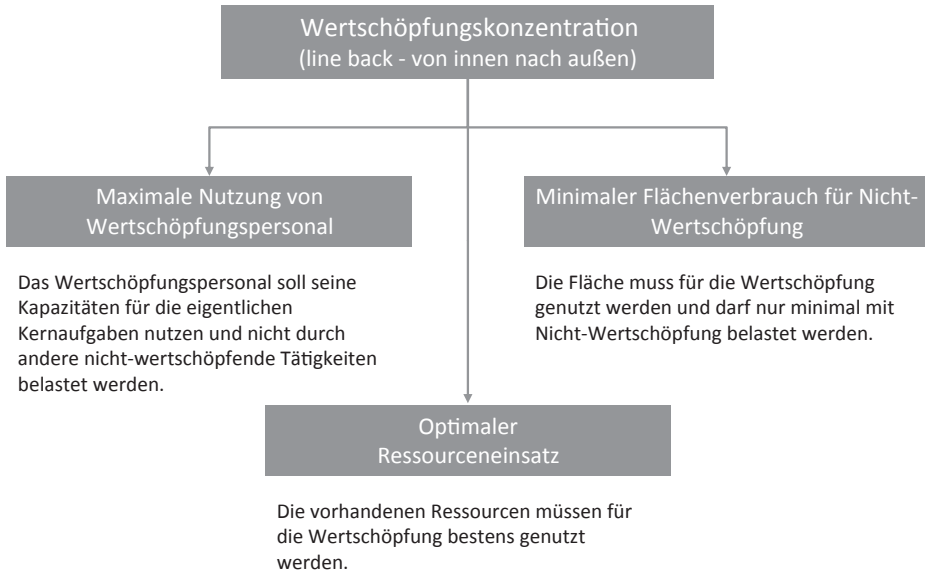


Abb. 2.1 Wertschöpfungskonzentration. (Quelle: Nach Schröder und Tomanek 2012, S. 21)

Dienstleistung nicht klar ziehen lässt, ist auch die eindeutige Abgrenzung zwischen Produktsicht und Dienstleistungssicht problematisch.

Allgemein gilt, dass sich durch eine Verringerung der Verschwendung der Kundennutzen und die Wertschöpfung steigern lassen.

2.2 Definition der Wertschöpfung

Ein Ansatz zur Beurteilung der Wertschöpfung ist die Analyse der Wertschöpfungskonzentration hinsichtlich Fläche und Personaleinsatz. Im Fokus steht einerseits die Analyse der Tätigkeiten des wertschöpfenden Personals, welche nicht zu deren Kernaufgaben gehören. Andererseits werden die zur Verfügung stehende Fläche und eingesetzten Ressourcen bzgl. ihrer wertschöpfenden Nutzung analysiert. Eine hohe Wertschöpfungskonzentration beinhaltet eine maximale Nutzung von Personal, Fläche und Ressourcen (s. Abb. 2.1).

Da das Wertschöpfungspersonal im Idealfall hauptsächlich an der Erstellung von Sachgütern und Dienstleistungen mitwirkt, sollte das „Know-how“ und die Qualifikation des Personals möglichst wirtschaftlich eingesetzt werden, um eine maximale Effizienz zu gewährleisten. Die Tätigkeiten, die im Grunde nicht zu den eigentlichen Kernaufgaben des Wertschöpfungspersonals gehören, sollten im ersten Schritt nach extern, an das nicht direkt wertschöpfende Personal verlagert werden. Durch eine Zusammenfassung der verlagerten Tätigkeiten lassen sich zudem Synergien realisieren. Eine Optimierung der externen und internen Tätigkeiten erfolgt in der zweiten Phase durch die Eliminierung bzw. Reduzierung von Verschwendung (s. Abb. 2.2).