

Benchmarking

Modeerscheinung, Ansporn zur Exzellenz oder Prokrustes-Bett für das Spitalmanagement?

Referat gehalten anlässlich des Kongresses der Schweizerischen Vereinigung der Spitaldirektorinnen und Spitaldirektoren vom 29./30. Januar 2009 in Sitten

Dr. Heinz Locher, Berater im Gesundheitswesen, Bern

Inhalt

- 1. Zum Einstieg**
- 2. Benchmarking als Instrument der Gesundheitspolitik**
- 3. Benchmarking als Instrument der Unternehmensführung**
- 4. Fazit**

1. Zum Einstieg: Stichworte und Schlagworte

Controlling

New Public Management

EFQM

Balanced Scorecard

Benchmarking

what next?

Etymologisch:

- benchmark = Massstab = Markierung durch Schreiner an der „bench“ (Werkbank)?
(so werden alle 4 Stuhlbeine gleich lang)

1. Zum Einstieg: ... „benchmarking ist, wenn man“

„Eine Benchmark oder das Benchmarking ist eine vergleichende Analyse mit einem festgelegten Referenzwert. Benchmarking wird in vielen verschiedenen Gebieten mit unterschiedlichen Methoden und Zielen angewendet.

Ist ein systematischer und kontinuierlicher Prozess des Vergleichens (Benchmark=Vergleichswert) zur gezielten Verbesserung der eigenen Leistungen.“

Quelle: Verein Benchmark

1. Zum Einstieg: „Berühmte“ Beispiele

Willkommen bei PISA.ch



Die Gymnasien sind empört über die ETH-Rangliste

„ (...) So waren in den letzten 4 Jahren die Maturanden aus den Kantonen Baselland und Schaffhausen beim Absolvieren der Basisprüfung am erfolgreichsten. Bei den Schulen schneiden die Kantonsschule Rychenberg in Winterthur und das Gymnasium Liestal am besten ab. „

1. Zum Einstieg: Fragen und Antworten

- **Ist Benchmarking = Betriebsvergleich?**

=> ist Definitionsfrage

=> mögliche Antwort: Benchmarking = (Betriebs-)Vergleich mit dem Ziel zur Verbesserung anhand der Benchmark

=> Benchmark = Referenzwert = „**best practice**“

- **Ist Benchmarking = Rating?**

=> „theoretisch“ nein

=> faktisch meistens

=> deshalb hat benchmarking meist auch unmittelbare politische Wirkung

1. Zum Einstieg: Prokrustes

Prokrustes.



„Wie ich sehe, ist die Freiheit etwas zu groß, — das wollen wir gleich zu ihrer Zufriedenheit abändern.“

1. Zum Einstieg: Warnung 1: Prokrustes-Bett

Warnung 1: Gefahr der Gleichmacherei => **Prokrustes-Bett**

Frage: Wer ist/wäre der Räuber und „Ausstrecker“ im CH-Gesundheitswesen:

- Bundesrat Pascal Couchepin - bzw. sein(e) Nachfolger(in)
- Preisüberwacher Stefan Meierhans
- Claude Ruey, Präsident santésuisse
-

Prokrustes, d. h. "Ausstrecker", Riese aus der griechischen Mythologie, attischer Räuber

1. Zum Einstieg: Warnung 2: Schlendrian

Warnung 2: „**Nicht Schlendrian mit Schlendrain vergleichen!**“ (Schmalenbach)

Schmalenbach: deutscher Professor der Betriebswirtschaft

2. Benchmarking als Instrument der Gesundheitspolitik: Was meint der Gesetzgeber?

KVG, Artikel 49

- 1 (...) Die Spitaltarife orientieren sich an der Entschädigung jener Spitäler, welche die tarifierte obligatorisch versicherte Leistung in der notwendigen Qualität effizient und günstig erbringen.
- 7 Die Spitäler verfügen über geeignete Führungsinstrumente; insbesondere führen sie nach einheitlicher Methode zur Ermittlung ihrer Betriebs- und Investitionskosten und zur Erfassung ihrer Leistungen eine Kostenrechnung und eine Leistungsstatistik. Diese beinhalten alle für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit, für **Betriebsvergleiche**, für die Tarifierung und für die Spitalplanung notwendigen Daten. **Die Kantonsregierung und die Vertragsparteien können die Unterlagen einsehen.**
- 8 **In Zusammenarbeit mit den Kantonen ordnet der Bundesrat schweizweit Betriebsvergleiche zwischen Spitälern an, insbesondere zu Kosten und medizinischer Ergebnisqualität. Die Spitäler und die Kantone müssen dafür die nötigen Unterlagen liefern. Der Bundesrat veröffentlicht die Betriebsvergleiche.**

2. Benchmarking als Instrument der Gesundheitspolitik: Was meint der Gesetzgeber?

Kommentar

- Sehr weit gehende Regelung!
- Ausdruck einer etatistischen Grundhaltung!?: „Es ist ein Privileg, im Auftrag des Staats ein Spital betreiben zu dürfen
- Es genügt, Regeln festzulegen, deren Innehaltung zu prüfen und bei Nichteinhaltung Massnahmen zu ergreifen. Beispiel: die abzuliefernden Daten nennen („output“), ohne aber derart tief in die „unternehmerische Intimsphäre“ einzugreifen

2. Benchmarking als Instrument der Gesundheitspolitik: Was meint der Gesetzgeber?

WICHTIG:

- ⇒ **Im KVG gilt nach wie vor das Vertragsprinzip**
- ⇒ **Vertragsparteien sind gemäss KVG Art. 49 Abs 1 die Leistungserbringer und die Krankenversicherer**
- ⇒ **Die Benchmark ist eine Orientierungsgrösse und kein Tarif**
- ⇒ **Benchmarking darf nicht zu kantonalen oder nationalen Einheitsbaserates führen**

2. Benchmarking als Instrument der Gesundheitspolitik: Die ordnungspolitische Sicht

- Wettbewerb setzt Transparenz voraus.
- Planung setzt Detailkenntnisse voraus.
- Beide können Benchmarks einsetzen. Die Ziele werden aber verschieden sein:
- **Marktwirtschaftlich-wettbewerblich** orientiert: Benchmark aus Ausgangspunkt zur Differenzierung
- **Planwirtschaftlich** orientiert: Benchmark als Richtwert zum Ausgleich bzw. zur Gleichschaltung („Gerechtigkeit“, „Solidarität“)

3. Benchmarking als Instrument der Unternehmensführung: Strategische Planung

- Jeder der drei der sogenannten „generischen Strategietypen“ – Konzentration auf Schwerpunkte, umfassende Kostenführerschaft und Differenzierung – zielt auf die **Erreichung einer einzigartigen Marktposition** (Entwicklung und Festigung eines Alleinstellungsmerkmals).

=> Das Einhalten eines Benchmarks stellt keine Strategie dar.

- Hingegen sind Benchmarks ein wichtiges Arbeitsinstrument bei der Strategieerarbeitung (z.B. bei der Branchenanalyse) und stellen eine unternehmerische Herausforderung dar: **„Lerne von den Besten.“**

3. Benchmarking als Instrument der Unternehmensführung: Arten von Benchmarking

- **Welche Aggregationsebene?**

Antwort: verschiedene Ebenen möglich: Gesamtunternehmen, Bereiche oder Prozesse

- **Unternehmensintern oder Unternehmungsextern?**

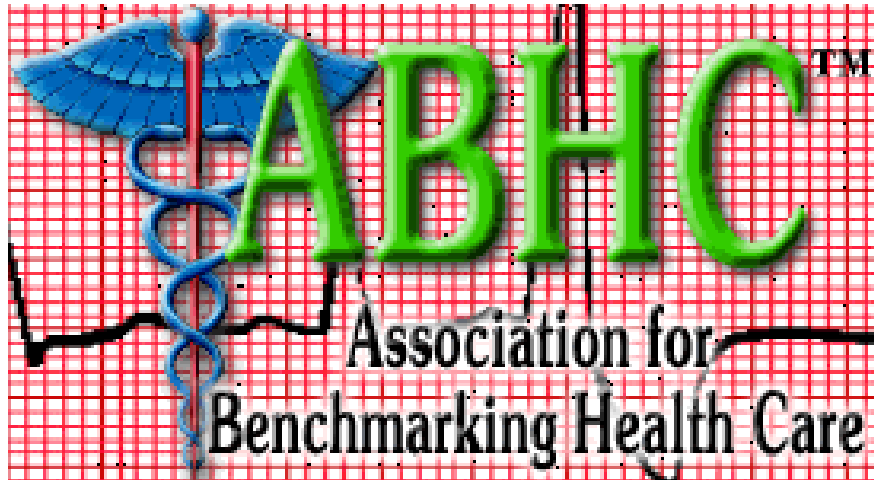
Antwort: beides

- **Branchenintern oder branchenübergreifend?**

Beispiele für branchenübergreifende Benchmarks:

- IT/Investitionen pro Arbeitsplatz
- Anteil der Wertschöpfung innerhalb einer Unternehmung – gerade für Gesundheitswesen wichtig („heimliches“ Leitbild: Spital als autarkes Gebilde)
- Prozessebene: Finanz- und Rechnungswesen, Logistik, Markenführung, Risikopolitik, usw.

3. Benchmarking als Instrument der Unternehmensführung: Arten von Benchmarking



Association for Benchmarking Health Care™ links the needs of health care management to processes and techniques **to identify leading cross-industry** practices. Through the exchange of data gathered in benchmarking surveys, members will be able to benefit from the experience of many entities in the industry.

<http://www.abhc.org/>

=> „Wer nur von *Spital*-Benchmarking etwas versteht, versteht auch von diesem nichts.“

3. Benchmarking als Instrument der Unternehmensführung: Arten von Benchmarking



Health Information Systems & Technology Benchmarking Association™ - is dedicated to the analysis and improvement of business processes in the health care industry **and related industries.**

www.histba.com

=> „Wer nur von *Spital*-Benchmarking etwas versteht, versteht auch von diesem nichts.“

4. Fazit: Benchmarking – Chance oder Risiko?

- Benchmarking ist ein **Instrument** der Gesundheitspolitik und der Unternehmensführung im Gesundheitswesen. Wie jedes Instrument kann es klug eingesetzt oder missbraucht werden
- Bei der **Unternehmensführung** besteht die Gefahr, das Instrument Benchmarking als Ziel und nicht als Orientierungshilfe zu verstehen
- In der **Gesundheitspolitik** besteht die Missbrauchsgefahr vor allem bei seinem „totalitären“ Einsatz. Dieser steht aber unmittelbar bevor!
- **Benchmarking darf weder zum Bett des Prokrustes für innovative Spitalunternehmen noch zum „Trojanischen Pferd“ einer weiteren schleichenden Verstaatlichung unseres Gesundheitswesens führen, wie sie durch die Reform der Spitalfinanzierung eingeleitet worden ist.**

4. Fazit: Benchmarking – Chance oder Risiko?

-Was tun?

-Stellen Sie sich als Unternehmerinnen und Unternehmer der Herausforderung, die sich durch die vermehrte Transparenz von Benchmarks ergibt.

-Denn

**Ein Schiff, das im Hafen liegt, ist sicher.
Aber dafür werden Schiffe nicht gebaut.**

Unbekannter Autor

5. The end

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

www.locher-bern.ch / heinz@locher-bern.ch

