

Ein Modell zur Lieferantenbewertung im medizinischen Laboratorium

A model for the evaluation of suppliers in medical laboratories

Sabine Kern¹, M. Hubmann², H.-J. Semmelrock¹ and A. Tiran^{1,*}

¹ Klinisches Institut für Medizinische und Chemische Laboratoriumsdiagnostik, LKH-Universitätsklinikum Graz, Graz, Austria

² Medizinisches Zentrallaboratorium GmbH, Feldkirch, Austria

Zusammenfassung

Die periodische Bewertung von Lieferanten ist ein integraler Bestandteil aller Qualitätsmanagementsysteme, wie sie auch für medizinische Laboratorien von Bedeutung sind. Deren Durchführung ist in jedem Fall mit Aufwand, aber selten mit einem erkennbaren Nutzen für die Laboratorien und deren Lieferanten verbunden. Es wurden daher in Zusammenarbeit mit fünf repräsentativen Herstellern von In-Vitro-Diagnostika und 11 medizinischen Laboratorien 19 Kriterien zur Lieferantenbewertung und ein Modell für deren Auswertung erarbeitet. Dieses Modell berücksichtigt in besonderem Maß die speziellen Anforderungen medizinischer Laboratorien und ist auf einen effektiven Regelkreis zur kontinuierlichen Verbesserung ausgerichtet. Im Rahmen einer Evaluierung wurde das Modell in der Praxis auf seine Eignung hin geprüft und beurteilt. Individuelle und kollektive Auswertungsverfahren ermöglichen den Lieferanten einen systematischen Zugang zu branchenspezifischen Informationen über die Kundenzufriedenheit. Bei zentraler Datensammlung und -auswertung steht damit ein geeignetes Instrument zur vergleichenden Leistungsbewertung (Benchmarking) zur Verfügung.

Schlüsselwörter: Qualitätsmanagement; Zertifizierung; Akkreditierung; In-vitro Diagnostika; Management; Lieferantenbewertung; kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP); Benchmarking.

*Korrespondenz: Univ.-Prof. Dr. Andreas Tiran, Klinisches Institut für medizinische und Chemische Laboratoriumsdiagnostik, LKH-Universitätsklinikum Graz, Auenbruggerplatz 15, A-8036 Graz, Österreich
Fax: +43 316/385 3430
E-mail: andreas.tiran@uni-graz.at

Abstract

Periodic evaluation of suppliers is an integral component of all relevant quality management systems established in medical laboratories. Performing such evaluation is always laborious, but rarely entails a perceptible benefit for laboratories and their suppliers. Therefore, we worked out 19 criteria for the assessment of suppliers and a model for the analysis of results in cooperation with 5 representative manufacturers for in vitro diagnostics and 11 medical laboratories. The criteria consider the special needs of medical laboratories combined with an effective procedure for continual quality improvement. In a pilot scheme the model was evaluated for its suitability in practical use. Various methods for data analysis enable suppliers to get relevant information about individual and collective customer satisfaction. In the case of centralised data collection and analysis a suitable tool for benchmarking is available.

Keywords: quality management; certification; accreditation; in vitro diagnostics; management; evaluation of suppliers; continual quality improvement; benchmarking.

Qualitätsmanagementsysteme (z.B. nach ISO 9001, ISO 17025 oder ISO 15189) fordern eine regelmäßige Bewertung von Zulieferern und Lieferanten, deren Produkte und Dienstleistungen einen direkten Einfluss auf die Qualität der Arbeit von medizinischen Laboratorien haben [1–3]. Aufgrund der oft fehlenden oder zu wenig detaillierten Rückmeldung an die Lieferanten und der Verwendung unterschiedlicher Bewertungsverfahren bleibt die Lieferantenbewertung trotz des damit verbundenen Aufwandes für Laboratorien und Lieferanten ohne erkennbaren Nutzen [4]. Im Sinne einer partnerschaftlichen Kunden-Lieferantenbeziehung und im Sinne eines geschlossenen Regelkreises sollten die Ergebnisse der Lieferantenbewertung an die jeweiligen Lieferanten übermittelt und von diesen konkrete Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden [5].

Aufgrund der Fülle an verschiedenen, von den zertifizierten oder akkreditierten Laboratorien eingesetzten Bewertungsverfahren, z.B. Notensysteme (1–5), Punkte-

bewertungen (0–100 Punkte), Kennzahlverfahren (0–100%), A, B oder C-Lieferanten, geht die Vergleichbarkeit der Bewertungsergebnisse für die Lieferanten verloren. Einheitliche Kriterien und ein einheitliches Bewertungsverfahren würden daher den Vergleich der Ergebnisse ermöglichen und die Basis für eine geeignete Kommunikation schaffen. Ein geschlossener Regelkreis (Rückmeldung der Ergebnisse der Lieferantenbewertung an den Lieferanten und die Information über eingeleitete Verbesserungsmaßnahmen an das Laboratorium) würde zusätzlich die Wettbewerbssituation beider Partner erheblich verbessern.

Die Besonderheit der Lieferantenbewertung für das medizinische Laboratorium ergibt sich aus der Tatsache, dass qualitative, subjektive Bewertungskriterien zumeist zweckmäßiger für eine aussagekräftige Bewertung der Lieferanten sind, als objektiv messbare Kennzahlen, wie sie in der Industrie oft verwendet werden [6]. Mit dem Ziel, die Lieferantenbewertung von einer reinen Formsache zu einem Verfahren mit wechselseitigem Nutzen (Lieferant ↔ Laboratorien) umzuformen, wurde ein Modell zur Lieferantenbewertung ausgearbeitet.

Das Bewertungsmodell

Verschiedene, bereits existierende Verfahren zur Lieferantenbewertung (Notensysteme, Punktbewertungs-, Quotienten- und Kennzahlenverfahren) wurden auf ihre Eignung hin geprüft [6, 7]. Allgemeine Ziele, die mit der Entwicklung des Bewertungsmodells angestrebt wurden, sind in Tabelle 1 zusammengefasst. Der Schwerpunkt wurde auf die Entwicklung eines geeigneten Rückmel-

Tabelle 1 Auflistung jener Kriterien und Ziele, die bei der Entwicklung des Modells berücksichtigt bzw. angestrebt wurden.

■	Geringer Zeitaufwand für die Durchführung der Bewertung
■	(Hand) Schriftliche und elektronische Fragebögen
■	Verwertbare Informationen für die Lieferanten über Produkte und Dienstleistungen
■	Konkretes Benennen von “Stärken” und “Verbesserungspotentialen” zur Einleitung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)
■	Hohe “Bindungskapazität” durch schriftliches Festhalten der geplanten Verbesserungsmaßnahmen in der “To do”-Liste
■	Möglichkeit des Scorings bzw. Klassifizierens der Lieferanten durch die Laboratorien
■	Benchmarking (“Vergleichen”) der Lieferanten bei mehrheitlicher Anwendung des Verfahrens durch die Laboratorien

desystems gelegt, das auch die Möglichkeit eines Scorings bzw. der Klassifikation der Lieferanten beinhaltet. Unter Berücksichtigung der differierenden Bedürfnisse verschiedener Laboratorien sollte auch eine Gewichtung der Bewertungskriterien ermöglicht werden.

Das Bewertungsmodell gliedert sich in eine allgemeine Lieferantenbewertung mittels Bewertungsbogen und einen speziellen Teil, das “KVP”-Modell.

Allgemeine Lieferantenbewertung mittels Bewertungsbogen

Der allgemeine Teil beinhaltet in einem Kopfteil alle erforderlichen Angaben zum bewerteten Lieferanten (bewertete Geschäftsfelder, Bewertungszeitraum), sowie zur Durchführung der Bewertung (Datum, Verantwortliche(r) der Durchführung). Daran schließt sich ein Bewertungsbogen mit einem Katalog von 19 Bewertungskriterien an, die sich sowohl auf die Produkte, als auch auf die Dienstleistungen der Lieferanten beziehen (Tabelle 2). Die Kriterien sind nicht nach Prioritäten gereiht.

Im Unterschied zu anderen Verfahren zur Lieferantenbewertung wird in diesem Modell nicht nur eine Beurteilung der “Zufriedenheit”, sondern auch der “Wichtigkeit” aller Bewertungskriterien durchgeführt. Jedes Laboratorium kann somit durch die zusätzliche Bewertung der “Wichtigkeit” individuell Prioritäten setzen (“gewichten”). Die Bewertung der “Wichtigkeit” kann entweder *allgemein* vorgenommen werden (z.B. “Wie wichtig ist das Kriterium “Partnerschaft” für das jeweilige Labor”) oder *individuell* in Bezug auf den jeweils zu bewertenden Lieferanten (z.B. “Wie wichtig ist das Kriterium “Logistik” eines bestimmten Lieferanten”). Die Bewertung basiert auf den drei Kategorien: “Nicht zufrieden” bzw. “Nicht wichtig”, “Ja, zufrieden” bzw. “Ja, wichtig” und “Sehr zufrieden” bzw. “Sehr wichtig”.

Die Nutzung des Bewertungsmodells ist einerseits schriftlich als Papierversion, aber auch EDV-unterstützt möglich. Vorteile der elektronischen Version ergeben sich vor allem aus der Möglichkeit einer sicheren und einfachen Dokumentation, des schnellen Zugriffs auf gespeicherte Bewertungsergebnisse und einer automatischen Auswertung [4].

Zur Bewertung sind die vorgesehenen Kästchen entweder elektronisch zu markieren oder handschriftlich anzukreuzen. Die ausgefüllten Bewertungsbögen sind anschließend an den jeweiligen Lieferanten oder an eine zentrale Institution zur Auswertung zu übermitteln.

Spezieller Teil der Lieferantenbewertung: das “KVP”-Modell

Der spezielle Teil bzw. das “KVP-Modell” dient dem Aufbau einer periodischen Kommunikationsroutine zwischen einem Laboratorium und seinen Lieferanten im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP). Dabei können neben den “Stärken” auch konkrete “Ver-

Tabelle 2 Bewertungskriterien einschließlich deren Bedeutung.

K1	Partnerschaft	Der Lieferant ist an einer langfristigen Kundenbeziehung interessiert. Er demonstriert dies durch laufende Kontakte sowie durch schnelle und effektive Umsetzung vereinbarter Maßnahmen.
K2	Kontinuität	Die Kontaktpersonen sind langfristig im Unternehmen tätig (z.B. Manager, Techniker oder Vertriebspersonal).
K3	Qualifikation	Die Kontaktpersonen verfügen über die erforderliche kaufmännische, technische und organisatorische Kompetenz.
K4	Kommunikation	Die technischen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen für eine effektive und effiziente Kommunikation sind gegeben und werden genutzt. Kompetente Ansprechpartner sind bei Bedarf sofort erreichbar.
K5	Schulung	Der Lieferant bietet ein geeignetes Schulungsangebot und qualifizierte Trainer.
K6	Flexibilität	Der Lieferant erfüllt Sonderwünsche und reagiert auf die wechselnden Bedürfnisse.
K7	Beratung	Der Lieferant informiert über Vor- und Nachteile seiner Produkte und steht dem Kunden auch nach dem Kauf jederzeit zur Verfügung.
K8	Vereinbarungen	Vereinbarungen werden eindeutig und unmissverständlich formuliert. Die Preise der Produkte und Dienstleistungen sind transparent und bleiben über einen angemessenen Zeitraum stabil. Es treten keine unerwarteten Mehrkosten auf.
K9	Reklamationen	Reklamationen und Verbesserungshinweise werden effizient und effektiv bearbeitet.
K10	Logistik	Die Standorte und die Lieferlogistik entsprechen den Anforderungen.
K11	Lieferfähigkeit	Der Lieferant ist permanent lieferfähig. Die Lieferungen erfolgen korrekt und vollständig. Bestelländerungen sind möglich und einfach durchzuführen.
K12	Termintreue	Vereinbarte Termine (z.B. Lieferungen oder Service) werden verbindlich eingehalten. Der Lieferant informiert rechtzeitig über mögliche Lieferverzögerungen.
K13	Zuverlässigkeit	Die Spezifikationen der Produkte entsprechen den Angaben des Lieferanten (z.B. Stabilität, Kalibrationsintervall, Unpräzision, Interferenzen). Die Fehlerrate der Produkte entspricht vergleichbaren Produkten anderer Hersteller.
K14	Sortiment	Das Sortiment deckt einen Großteil des Bedarfs, d.h. es können viele Produkte von einem Lieferanten bezogen werden. Neben einzelnen Produkten sind auch zusammenhängende Systeme verfügbar (z.B. Geräte, Reagenzien und Verbrauchsmaterialien).
K15	Technologien	Die eingesetzten Technologien entsprechen dem Stand der Technik. Der Lieferant ist innovativ und entwickelt kontinuierlich neue Produkte.
K16	Verbesserung	Der Lieferant arbeitet kontinuierlich an Verbesserungen seiner Produkte.
K17	Information	Die gewünschten Produktinformationen sind umfassend, aktuell, prompt und in verständlicher Form (z.B. deutscher Sprache) verfügbar. Sie werden von den jeweiligen Ansprechpartnern einheitlich und unmissverständlich vermittelt.
K18	Kennzeichnung	Die Kennzeichnung der Produkte ist geeignet, Besonderheiten oder Risiken zu erkennen.
K19	Verpackung	Die Verpackung verhindert eine Beeinträchtigung der Produkte. Die Umweltverträglichkeit der Materialien wird berücksichtigt.

besserungspotentiale” angegeben werden. Der Lieferant ist anschließend aufgefordert, die zur dauerhaften Beseitigung des Problems getroffenen Maßnahmen, einschließlich des Verantwortlichen und des Datums der Realisierung in die vorgesehenen Textfelder der “To do”-

Liste einzutragen und an das entsprechende Laboratorium zu retournieren. Die Wirksamkeit der vereinbarten Korrektur- oder Verbesserungsmaßnahmen ist nach einer angemessenen Zeitspanne vom jeweiligen Laboratorium zu überprüfen.

Zufrieden			Wichtig			Bewertung		Differenz der freien Kästchen	Konsequenz
nicht	ja	sehr	nicht	ja	sehr	Zufriedenheit	Wichtigkeit		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sehr zufrieden	Nicht wichtig	0	Kein Handlungsbedarf
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sehr zufrieden	wichtig	1	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zufrieden	Nicht wichtig	1	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Sehr zufrieden	Sehr wichtig	2	Im Auge behalten
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zufrieden	wichtig	2	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nicht zufrieden	Nicht wichtig	2	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Zufrieden	Sehr wichtig	3	Handlungsbedarf
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nicht zufrieden	wichtig	3	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Nicht zufrieden	Sehr wichtig	4	Akuter Handlungsbedarf

Abbildung 1 Interpretation der Kästchenauswertung. Die Auswertung des Bewertungsbogens kann durch Ermittlung der freien Kästchen erfolgen, die zwischen den angekreuzten Kästchen für die "Zufriedenheit" und die "Wichtigkeit" jedes der 19 Bewertungskriterien liegen.

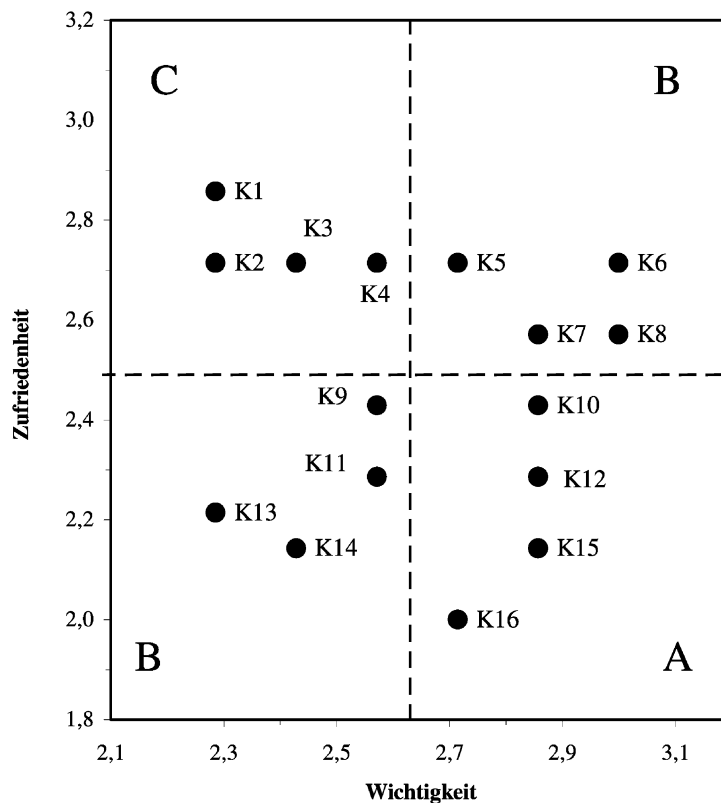


Abbildung 2 Quadrantendarstellung bei Punkteauswertung. Die Darstellung der Ergebnisse in den Quadranten "A", zwei Mal "B" und Quadrant "C" soll die Beziehung zwischen der "Zufriedenheit" und der "Wichtigkeit" der 16 Bewertungskriterien (K1-K16) darstellen. Für Kriterien im Quadrant "A" ist akuter Handlungsbedarf, für Kriterien in den Quadranten "B" Handlungs- bzw. Beobachtungsbedarf und für Kriterien des Quadranten "C" kein Handlungsbedarf gegeben. Die Graphik stellt exemplarisch das Ergebnis der durchgeführten Modellevaluierung für einen Lieferanten dar.

Reihung der Kriterien		
1. OHNE und 2. MIT Gewichtung		
Reklamation	1	Reklamationen
Lieferfähigkeit	2	Lieferfähigkeit
Beratung	3	Information
Verbesserung	4	Partnerschaft
Information	5	Kommunikation
Vereinbarungen	6	Beratung
Partnerschaft	7	Vereinbarungen
Schulung	8	Qualifikation
Flexibilität	9	Zuverlässigkeit
Kommunikation	10	Schulung
Qualifikation	11	Flexibilität
Zuverlässigkeit	12	Verbesserung
Termintreue	13	Termintreue
Kontinuität	14	Kontinuität
Technologien	15	Technologien
Verpackung	16	Verpackung
Kennzeichnung	17	Kennzeichnungen
Logistik	18	Logistik
Sortiment	19	Sortiment

Abbildung 3 Wandel in den Bewertungsergebnissen durch Gewichtung der Anforderungskriterien. Die linke Spalte zeigt die Auswertung der "Zufriedenheit". Durch eine zusätzliche Berücksichtigung der "Wichtigkeit" in der Auswertung (rechte Spalte) können entsprechend den unterschiedlichen Anforderungen diverser Laboratorien Prioritäten gesetzt werden. Dafür ist für jedes Kriterium der Quotient aus "Zufriedenheit" und "Wichtigkeit" zu bilden. Die Graphik stellt exemplarisch ein Ergebnis der durchgeführten Modellevaluierung dar.

Auswertungsverfahren

Durch die Auswertung der Bewertungsbögen im Hinblick auf die (Kunden-)Zufriedenheit ergibt sich für die Lieferanten ein konkreter Nutzen im Sinne der Ermittlung von Stärken und Verbesserungspotentialen. Bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Wichtigkeit erhält der Lieferant Informationen, die für seine strategische Ausrichtung interessant sein können.

Punktewertung

Als einfache und schnelle Methode zur Auswertung der Bewertungsbögen bietet sich ein Punktesystem an, das sowohl als absolutes, als auch als relatives Verfahren angewendet werden kann. Sollte ein Laboratorium auf eine Klassifikation bzw. ein Scoring ihrer Lieferanten Wert legen, so kann dies ebenfalls auf diese Weise erfolgen. Die Punktwerte basieren auf drei Kategorien, wobei für die einzelnen Kategorien z.B. folgende Punkte vergeben werden können:

"Nicht zufrieden" bzw. "nicht wichtig" 1 Punkt

"Ja, zufrieden" bzw. "ja, wichtig" 2 Punkte
 "Sehr zufrieden" bzw. "sehr wichtig" 3 Punkte

Die Summe der vergebenen Punkte aller 19 Bewertungskriterien in Bezug auf die Zufriedenheit ergibt die absolute Gesamtpunktzahl für die Zufriedenheit mit dem jeweiligen Lieferanten. In Relation zur maximal möglichen Punktzahl von z.B. 19 mal 3 = 57 Punkten kann auch ein relativer Erfüllungsgrad errechnet und zur Reihung der Lieferanten herangezogen werden. Der relative Erfüllungsgrad bietet den Vorteil, dass eine zwingende Bewertung aller 19 Kriterien nicht erforderlich ist.

Anzahl freier Kästchen

Dabei wird die Anzahl der freien, nicht angekreuzten Kästchen, die zwischen den beiden angekreuzten Kästchen für die "Zufriedenheit" und die "Wichtigkeit" liegen, für jedes einzelne Kriterium ermittelt. Die Interpretation der Bedeutung der "freien Kästchenzahl" ist Aufgabe des jeweiligen Lieferanten und kann z.B. nach dem in Abbildung 1 dargestellten Schlüssel erfolgen (siehe Spalte "Konsequenz"). Diese Form der Auswertung ermöglicht auf sehr einfache Weise eine rasche und zuverlässige Beurteilung der Prioritäten und des Handlungsbedarfs, ist aber nur EDV-unterstützt zu empfehlen.

Quadrantendarstellung

Die graphische Darstellung der Punktwertung in Form von Abbildung 2, in Anlehnung an die Boston-Consulting-Group-Portfolio-Matrix, ermöglicht eine einfache und zuverlässige Informationsverarbeitung. Sie bietet einen detaillierten Überblick über die Ergebnisse der Lieferantenbewertung und kann als Werkzeug der strategischen Unternehmensplanung dienen. Sie ist sowohl für eine kundenspezifische Einzelauswertung, als auch für eine Auswertung mehrerer Laboratorien geeignet.

Die Punktevergabe erfolgt wie oben beschrieben (Werte von 1–3). Für jedes einzelne der 19 Kriterien werden die Mittelwerte der Punkte getrennt nach der Zufriedenheit und der Wichtigkeit ermittelt und in die Graphik eingetragen. Für die Festlegung der Quadranten wird der Mittelwert aller Bewertungen aller 19 Kriterien getrennt nach der Zufriedenheit und der Wichtigkeit ermittelt und in die Graphik eingetragen (gestrichelte Linien in Abbildung 2).

Es ergeben sich dadurch die vier Quadranten A, zweimal B und C. Da die Kriterien im Quadranten A sich durch eine hohe Wichtigkeit und eine geringe Zufriedenheit auszeichnen, ist ihnen aus unternehmensstrategischer Sicht die höchste Priorität beizumessen. Allgemein gilt für die Kriterien in den Quadranten A, B und C in Abbildung 2 aus Sicht der Lieferanten:

Quadrant A: "Akuter Handlungsbedarf" (z.B. K10 oder K16)

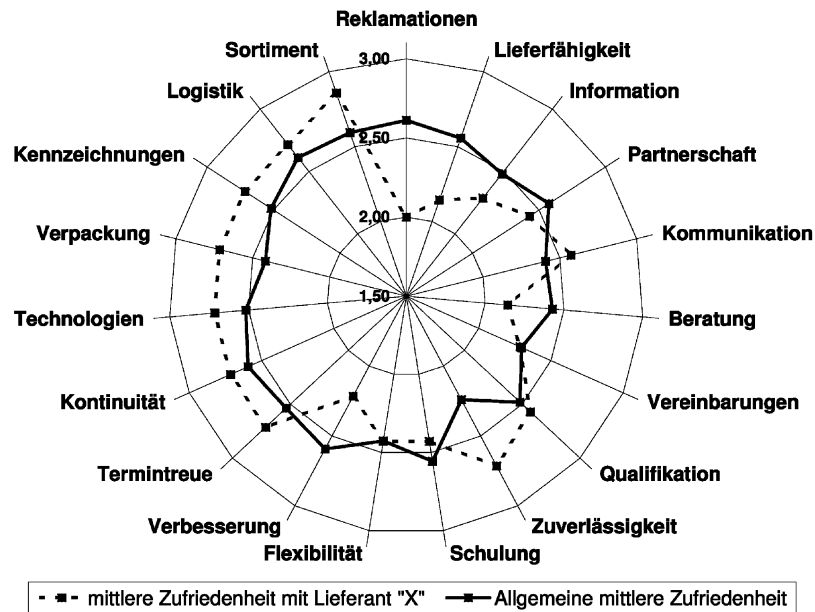


Abbildung 4 Benchmarking der Kundenzufriedenheit bei Auswertung durch eine zentrale Institution. In all jenen Kriterien, in denen die gestrichelte Linie (Zufriedenheit mit Lieferant X) außerhalb der durchgehenden Linie (mittlere allgemeine Kundenzufriedenheit) liegt, hebt sich der Lieferant "X" positiv vom jeweiligen Mittelwert der Mitbewerber ab. Befindet sich die gestrichelte Linie innerhalb der durchgehenden, liegt die Kundenzufriedenheit unter dem allgemeinen Durchschnitt. Die Graphik stellt exemplarisch das Ergebnis der durchgeführten Modellevaluierung für 5 Lieferanten dar.

Quadranten B: "Handlungsbedarf" bzw. "Beobachtungsbedarf" (z.B. K5 oder K14)

Quadrant C: "Kein Handlungsbedarf" (z.B. K1 oder K4)

Benchmarking der Lieferanten durch eine zentrale Institution

Bei einheitlicher Auswertung (z.B. Mittelwertbildung nach Punktwertung) und Rückmeldung an eine zentrale Institution bietet sich auch die Möglichkeit des Benchmarkings der Zufriedenheit an. Die Ergebnisse können wie in Abbildung 4 dargestellt werden und ermöglichen so ein rasches Ableiten der individuellen Stärken und Verbesserungspotentiale eines einzelnen Lieferanten im Vergleich zum Mittelwert der bewerteten Mitbewerber.

Diskussion

Das Modell zur Lieferantenbewertung zeigt, dass sowohl die Bedürfnisse medizinischer Laboratorien (z.B. minimaler Zeitaufwand für die Durchführung einer Bewertung), als auch jene der Industrie (z.B. Ermittlung der Kundenzufriedenheit) in einem gemeinsamen Verfahren berücksichtigt werden können. Das Modell kann von diversen medizinischen Laboratorien (z.B. Routine- oder Forschungslaboratorien) mit unterschiedlichen Sparten (z.B. Hämatologie, Klinische Chemie, Mikrobiologie, Molekularbiologie, etc.) auf alle Arten von Lieferanten angewandt werden. Wechselnde Anforderungen verschiedener Laboratorien an ihre Lieferanten werden

durch eine Gewichtung der Bewertungskriterien berücksichtigt.

Im Gegensatz zu anderen Verfahren, die ausschließlich auf einer Klassifikation bzw. einem Scoring der Lieferanten in Bezug auf die Zufriedenheit basieren (z.B. A, B, C-Lieferant), wird bei diesem Modell auch die Wichtigkeit der einzelnen Kriterien beurteilt und ein geschlossener Regelkreis zur kontinuierlichen Verbesserung aufgebaut. Wie die beispielhafte Auswertung in Abbildung 3 zeigt, würde ein Lieferant bei Auswertung lediglich der "Zufriedenheit" in den Kriterien Reklamation, Lieferfähigkeit, Beratung, Verbesserung und Information am schlechtesten abschneiden. Durch zusätzliche Berücksichtigung der "Wichtigkeit" können die unterschiedlichen Anforderungen diverser Laboratorien an ihre Lieferanten einkalkuliert werden. So rücken jene Kriterien mit höchster Priorität ("sehr wichtig") in den Vordergrund: Reklamation, Lieferfähigkeit, Information, Partnerschaft und Kommunikation.

Das Ausfüllen eines Bewertungsbogens erfüllt die Forderung nach einer angemessenen Dokumentation (vgl. Kapitel 7.4.1 der ISO 9001:2000) und ermöglicht das Controlling der eingetretenen Veränderungen (Verschlechterungen bzw. Verbesserungen). Dabei ist es für die longitudinale Interpretation der Ergebnisse wichtig, dass die Vergabe der Punkte eine möglichst geringe intra- oder interpersonelle Variabilität aufweist. Das dreistufige Punktesystem erfüllt trotz geringerer Auflösung als z.B. ein Schulnotensystem oder eine Skala von 1–10 den Zweck der Klassifikation und reduziert die Variabilität auf ein Minimum.

Die Nutzung des KVP-Modells im Rahmen der Lieferantenbewertung ist als fakultativ anzusehen. Gegenüber rein mündlichen Vereinbarungen bringt es den Vorteil einer Dokumentation der vereinbarten bzw. durchzuführenden Maßnahmen und der Möglichkeit zur Überwachung der Durchführung (Wirksamkeitsprüfung). Es soll persönliche Gespräche mit dem Lieferanten nicht ersetzen, sondern ist als zusätzliche schriftliche Dokumentation bei wichtigen Themen gedacht.

Die Ergebnisse einer durchgeführten Fragebogenaktion zeigen, dass die Mehrheit der Lieferanten eine einheitliche Form der Lieferantenbewertungsbögen begrüßt, da dadurch die Basis für eine Vergleichbarkeit der Bewertungsergebnisse diverser Laboratorien geschaffen wird [4]. Wenn die Bewertungsbögen der jeweiligen Laboratorien von einer zentralen Institution ausgewertet werden, wäre der zusätzliche Nutzen eines branchenspezifischen Benchmarking mit vergleichsweise geringem Aufwand möglich (Abbildung 4). Der Benchmark könnte zwischen verschiedenen Lieferanten oder innerhalb einer Organisation nach regionalen Gesichtspunkten oder nach Geschäftsfeldern erfolgen. Die Durchführung von Vergleichen mit "best-in-class" Organisationen ist einer der Schwerpunkte des EFQM-Modells (European Foundation for Quality Management). Benchmarking ist dabei "der Prozess des Sich-Vergleichens mit anderen Organisationen hinsichtlich der Ergebnisse und oder Vorgehensweisen. Es kann betriebsintern, branchenintern und branchenübergreifend durchgeführt werden" [5].

Letztendlich könnte das Modell den Lieferanten auch als effektives Werkzeug zur Erhebung der Kundenzufriedenheit dienen. Die modellhafte Durchführung der Lieferantenbewertung mit 11 österreichischen Laboratorien und fünf repräsentativen Lieferanten von In-Vitro Dia-

gnostika hat gezeigt, dass sich das entwickelte Modell in dieser Form für eine Anwendung in der Praxis eignet [4].

Danksagung

Den Laboratorien und Firmen, die sich an der Ausarbeitung und Evaluierung des Modells beteiligt haben, sei an dieser Stelle für ihren Aufwand und ihr Engagement sehr herzlich gedankt. Herrn Univ.-Prof. Dr. W. März danken wir für das kritische Lesen des Manuskripts.

Literatur

1. EN ISO 9001:2000, Qualitätsmanagementsysteme-Anforderungen, Österreichisches Normungsinstitut, Wien.
2. EN ISO/IEC 17025:1999, Allgemeine Anforderungen an die Kompetenz von Prüf- und Kalibrierlaboratorien, Österreichisches Normungsinstitut, Wien.
3. ISO/FDIS 15189:2002, Medizinische Laboratorien-Besondere Anforderungen an die Qualität und Kompetenz, Österreichisches Normungsinstitut, Wien.
4. Kern S. Lieferantenbewertung im medizinischen Laboratorium-Ein Bewertungsmodell. Diplomarbeit, MTO-Akademie, Graz, 2003.
5. Vogt W. Total-Quality-Management und die Bewertung nach dem Modell der European Foundation for Quality Management: Anwendung auf das medizinische Laboratorium. Oldenburg: Isensee Verlag, 2000.
6. Hartmann H, Pahl HJ, Spohrer H. Lieferantenbewertung aber wie-Lösungsansätze und erprobte Verfahren. Gernsbach: Deutscher Betriebswirte Verlag, 1997.
7. ZVEI FV 23 Lieferantenbewertungssystem, Fachverband Bauelemente der Elektronik im Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie, Nürnberg 7/1998.