

Kostenreduktion dank Standardisierung und zentraler Betriebsorganisation «ERP as a Service» – Erfolgreicher Start im Spital Limmattal und GZO Spital Wetzikon

Logicare hat mit «ERP as a Service» bei den Spitälern Limmattal und GZO Spital Wetzikon Anfang 2015 erfolgreich ein neues ERP-System eingeführt. Diese standardisierte Lösung wurde gemeinsam mit den drei Spitälern GZO Spital Wetzikon, Spital Limmattal und See-Spital entwickelt und steht auch weiteren Institutionen aus dem Gesundheitswesen als offene Plattform zur Verfügung. Neue Kunden können auf ein bereits produktives System aufsetzen, ein Grossteil der aufwendigen Spezifizierungsleistung für ein neues ERP-System kann eingespart werden. Im Betrieb spart ein Spital Kosten, da Aufwendungen auf mehrere Anwender verteilt werden können und die professionelle Betriebsorganisation von Logicare die personellen Ressourcen im Spital entlastet.



Thomas Moeri ist Leiter Business Development von Logicare. Er ist profunder Kenner des Schweizer Gesundheitswesens. Als Lösungsarchitekt war er unter anderem bei IBM im Healthcare-Team engagiert. Bei Logicare stehen Neukunden, Partnerbeziehungen, Produktentwicklungen und innovative Lösungen sowie die Optimierung von bestehenden Geschäftsprozessen im Zentrum seiner Tätigkeit.

ERP-Systeme aggregieren Daten zu Informationen und liefern wesentliche Entscheidungsgrundlagen für die Unternehmensführung, das Finanz- und Personalwesen, die Materialwirtschaft sowie branchenspezifische Bereiche; im Gesundheitswesen zum Beispiel für die Patientenadministration, die Codierung und die Hotel-

lerie. In einem modernen ERP-System sind die betrieblichen Ablaufprozesse präzise abgebildet und die verschiedenen Anspruchsgruppen können die Prozessdaten jederzeit auswerten und entsprechende Konsequenzen ableiten.

Die Realität im Gesundheitswesen sieht häufig noch anders aus. Über die Jahre gewachsene Individuallösungen, basierend auf Ad-hoc-Anpassungen im System, veraltete und unvollständige Prozessabbildungen sowie mangelnde Integration der Umsysteme sind weit verbreitet. Erschwerend kommen neue regulative Anforderungen hinzu, die permanent im bestehenden System abgebildet werden müssen. Konsequenzen sind: fehlende Kennzahlen, mangelnde Transparenz sowie ein aufwendiger und zeitintensiver Kreditoren- und Debitoren-Workflow. Zudem haben bei zahlreichen Institutionen im Gesundheitswesen die bestehenden ERP-Systeme das Ende ihres Lebenszyklus erreicht. Diese Spitäler und Kliniken stehen vor der Frage, ob sie ihr System migrieren und modifizieren oder gänzlich durch eine neue Lösung ersetzen sollen. Beide Wege sind mit einem beträchtlichen Projektaufwand bezüglich personeller und finanzieller Ressourcen verbunden.

Einführung eines neuen ERP-Systems auf konventionellem Weg

Der althergebrachte Ansatz zur Ablösung eines ERP-Systems umfasst die Schritte Vorprojekt, Ausschreibung, Wahl einer Software-Lösung und

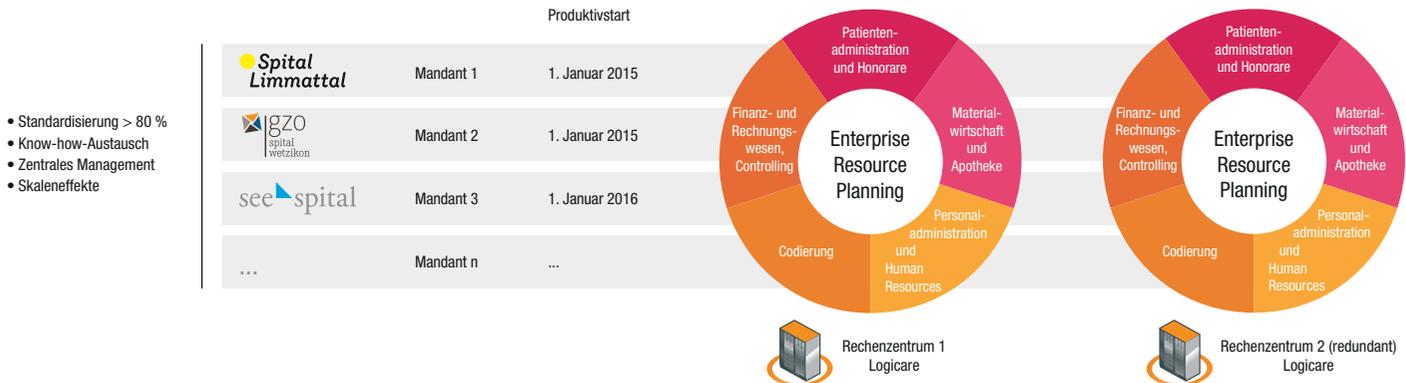
eines IT-Dienstleisters, Spezifizierung und Abbildung der Prozesse, Parametrisierung, Implementierung, Schulung, Roll-out und dann die Umsetzung von Change Requests. Das ist ein langer Weg: «Time to market» – also die Umsetzung von den ersten konzeptionellen Ideen bis zur produktiven Inbetriebnahme – ist nicht zu unterschätzen.

Erfahrungswerte belegen, dass eine Einführung auf diesem konventionellem Weg mindestens zwei Jahre in Anspruch nimmt. Allein die Initialspezifikation «frisst» rund ein Jahr und beansprucht namhafte Ressourcen zahlreicher Fachspezialisten aus den Bereichen Patientenadministration, Materialwirtschaft, Apotheke, Personaladministration, Codierung sowie Finanzen und Controlling. Es wird spezifiziert, Partikulärinteressen werden eingebracht und – überspitzt formuliert – nach fünf Jahren hat man eine ausgewachsene Individuallösung. Ein solches Projekt ist an Einzigartigkeit kaum zu übertreffen. Die Folgen sind massive Komplexitätskosten und hohe Risiken bezüglich der Know-how-Sicherung.

Der zweite Weg: «ERP as a Service»

Diese Problematik haben zahlreiche Spitäler und Kliniken erkannt. Dementsprechend sind neue, innovative Ansätze gefragt. Logicare hat sich dieser Thematik – zunächst auf strategischer Ebene – bereits 2012 angenommen. Folgende Punkte standen im Zentrum der Auseinander-

Offene Plattform für alle Spitäler und Kliniken



Die drei Häuser Spital Limmattal, GZO Spital Wetzikon und See-Spital haben mit Logicare und Data Dynamic eine gemeinsame ERP-Infrastruktur auf der Basis Navision aufgebaut und beziehen das ERP-System als mandantenfähigen Service von Logicare. Rund 80 Prozent der ERP-Prozesse in den drei Spitälern sind identisch abgebildet. Dank dieser Standardisierung profitieren die drei Häuser von Effizienzgewinnen und Skaleneffekten. Neue Kunden, die an der Lösung partizipieren wollen, profitieren von den bereits geleisteten Initialspezifikationen, sie definieren in einer Delta-Analyse nur noch ihre gewünschten Individuallösungen.

setzung: Kosten, Risiko und Komplexität. Wie gelingt es, diese drei Parameter positiv zu beeinflussen, die Kostentreiber zu eliminieren und einen effizienten Betrieb zu gewährleisten? Der Ansatz lautet: Standardisierung und Skaleneffekte. Diese Stichworte bilden den Kern der neuen Lösung «ERP as a Service» von Logicare. Im Vordergrund steht nicht die Software-Thematik, sondern der Service-Gedanke: Logicare betreibt einen ERP-Service und stellt den Kunden ein ERP-Template zur Verfügung, auf das sie aufbauen können. Das Template umfasst rund 250 betriebliche Ablaufprozesse und kann für ein beliebiges Spital oder eine beliebige Klinik verwendet werden.

Dieses Template beruht auf einer gemeinsamen Vorleistung der drei Spitäler Limmattal, GZO Spital Wetzikon und See-Spital. Zusammen mit Logicare als IT-Dienstleister und Data Dynamic als Software-Anbieter wurde ein ERP-Standard entwickelt, der gleichzeitig individuelle Prozessabbildung zulässt.

Die Lösung basiert auf Navision und erfüllt alle Anforderungen wie zum Beispiel REKOLE oder die einfache Einrichtung von Mandanten. Weiter ist «ERP as a Service» auch zweistufig in einer Mutter-Tochter-Gesellschaftsstruktur einsetzbar. Abweichende Workflows können aufgrund der modernen Navision-Architektur parametrisiert werden. Zeitaufwendige und kostenintensive Programmierarbeiten gehören der Vergangenheit an.

Genese des neuen ERP-Ansatzes

Die drei Häuser standen vor derselben Situation: Die bestehenden ERP-Implementierungen genügten den Anforderungen nicht mehr und eine Ablösung stand zur Diskussion. Logicare ist vor diesem Hintergrund vor rund 18 Monaten mit dem Verbundgedanken bei allen Häusern auf ein positives Echo gestossen. Gemeinsam wurde das Projekt «ERP as a Service» vorangetrieben und die Spezifikation ausgearbeitet. Bereits in einer frühen Phase des Projektes konnten Synergien genutzt werden.

Rund 250 Prozesse wurden von spitalübergreifenden Fachgruppen detailliert spezifiziert und beschrieben. Davon konnten 146 Prozesse über die drei Spitäler identisch abgebildet werden. 79 Prozesse wurden mit minimalen Abweichungen zwischen den drei Spitälern parametrisiert und lediglich 25 Prozesse wurden individuell eingepflegt. Zu den Standardprozessen zählen unter anderem die TARMED-Verrechnungen, der Kreditoren-Workflow und Statistikvorgaben vom Bund. Bei den individuellen Prozessen ist insbesondere das Belegarzt-Modell des See-Spitals in Kilchberg zu nennen sowie das Immobilienmanagement.

Effiziente Betriebsorganisation

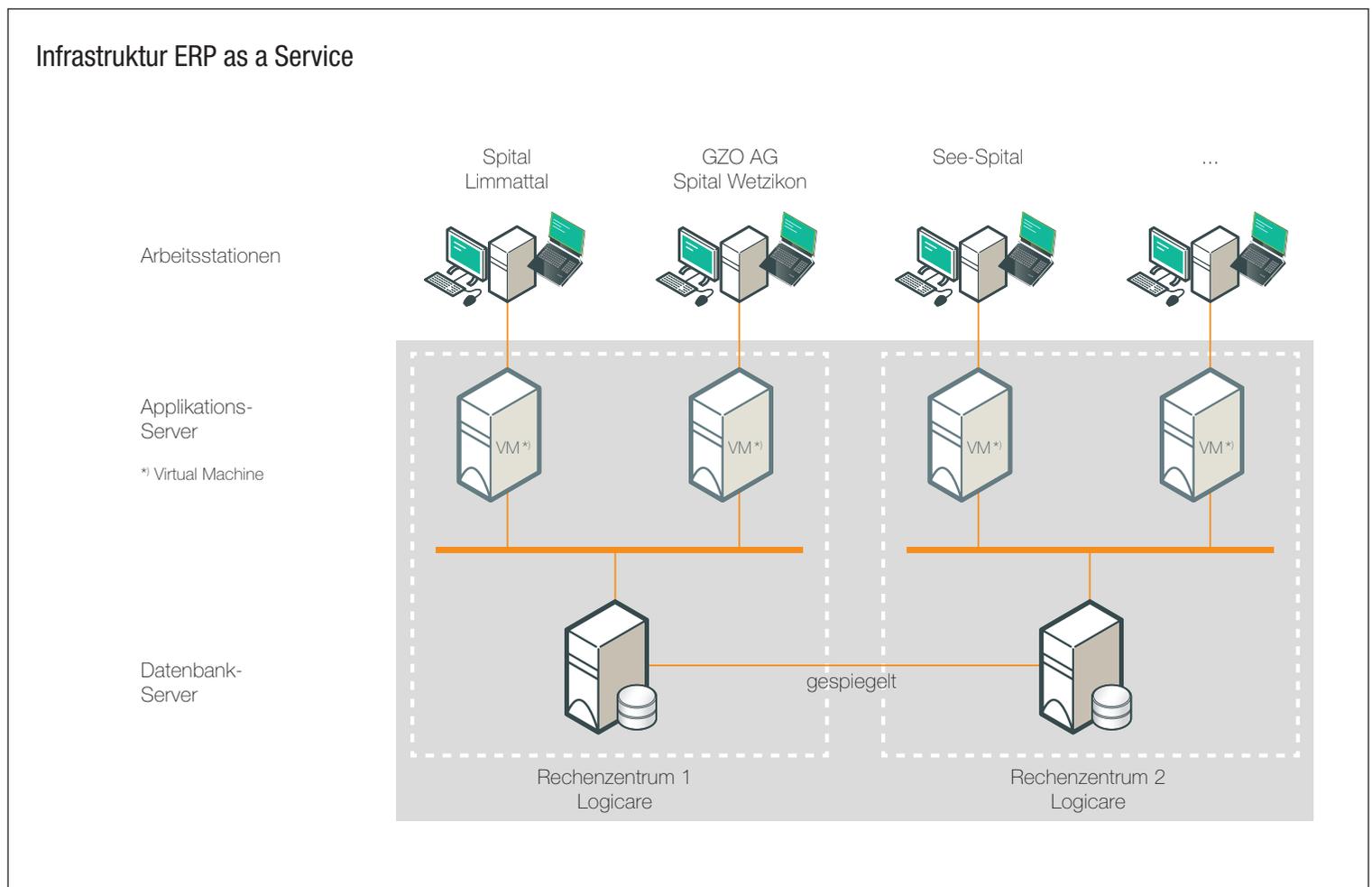
Ein individuelles ERP-System ist heute kein Alleinstellungsmerkmal mehr, geschweige denn ein Konkurrenzvorteil. Regulatorische Vor-

schriften, standardisierte Statistikanforderungen sowie der Kreditoren- und Debitoren-Workflow begünstigen die Entwicklung eines ERP-Standards. So ist zum Beispiel die TARMED-Verrechnung klar definiert. Jedes Spital wickelt diesen Prozess genau gleich ab. Auch der Kreditoren- und Debitoren-Workflow lässt sich – wie das Beispiel der drei Initialkunden zeigt – in einer standardisierten Form abbilden.

Mit der «Zentralisierung» auf einer einheitlichen Soft- und Hardware-Infrastruktur können zudem eine effiziente Betriebsorganisation und die Sicherung des Betriebs-Know-hows garantiert werden. Logicare betreibt «ERP as a Service» für die drei Häuser im eigenen Rechenzentrum, notabene strikt nach Mandanten getrennt. Die Kunden müssen sich nicht mehr um die systemnahen Soft- und Hardware-Fragen oder Update-Zyklen kümmern. Ihr Fokus liegt ausschliesslich auf inhaltlichen und prozessualen Aspekten. Dies bedeutet, dass die Spitäler und Kliniken insbesondere keine Software-Spezialisten für das von ihnen eingesetzte ERP-Produkt benötigen. Ebenso werden die Fachverantwortlichen bei den Spitälern und Kliniken von Arbeiten an Unterhalt und Weiterentwicklung der ERP-Lösung entlastet.

«Proof of Concept»

Am 1. Januar 2015 sind die ersten beiden Spitäler – das Spital Limmattal und die GZO Spital Wetzikon – mit dem neuen Dienst «ERP as a



Service» von Logicare produktiv gestartet. Das See-Spital wird die Umstellung am 1. Januar 2016 vollziehen. Die drei Häuser arbeiten – trotz ihrer Unterschiedlichkeit – mit demselben Template. Die Zielvorgabe eines 80-Prozent-Standards wurde eingehalten und die drei Häuser haben sich in einer Absichtserklärung dazu verpflichtet, den Standardisierungsanteil auf diesem Niveau zu halten.

Der Roll-out von «ERP as a Service» verlief unter Vollast ohne nennenswerte Probleme und bereits nach einem Monat stellten sich die ersten Effizienzgewinne ein. Systemhürden, welche beim alten ERP-System die Arbeit erschwert hatten, konnten erfolgreich eliminiert werden.

«ERP as a Service» – Offene Plattform für alle Spitäler und Kliniken

Logicare stellt «ERP as a Service» weiteren Kunden als Dienstleistungsplattform zur Verfügung. Je mehr Kunden mitmachen, desto grösser werden die Synergien und Kostenersparnisse für alle Beteiligten. Dabei muss ein neues Spital oder eine neue Klinik die Phase der Spezifikation nicht

mehr durchlaufen. Die Basisspezifikation der drei Initialhäuser kann übernommen werden. Ein neuer Kunde begutachtet in einer Delta-Analyse die von den drei Häusern definierten Prozesse und legt fest, welche Prozesse er akzeptieren kann und wo er eine Individuallösung beanspruchen möchte. Der Spezifikationsaufwand beschränkt sich folglich nur noch auf die Individuallösungen. Das heisst konkret: Rund 80 Prozent der Spezifikationsaufwände, die bei einer Eigenentwicklung gut und gerne zwölf Monate beanspruchen, fallen dahin.

Reduktion der Unterhaltskosten dank zentraler Anpassungen

Stehen künftig Anpassungen im ERP-System an – beispielsweise aufgrund von TARMED- oder DRG-Änderungen oder neuen statistischen Anforderung – bildet Logicare diese einmal zentral ab und appliziert sie bei sämtlichen Kunden. Die Service-Kunden von Logicare werden von diesen Anpassungsaufwendungen, welche sie bisher in Eigenregie zu erbringen hatten, entlastet. Hier greift einmal mehr der Skaleneffekt mit den positiven Auswirkungen auf die Unterhaltskosten.

Weiterentwicklung

Die Weiterentwicklung von «ERP as a Service» wird vom «Governance Board» gesteuert. Dieses Gremium, welches sich paritätisch aus Vertretern sämtlicher Service-Kunden zusammensetzt, entscheidet, ob Weiterentwicklungen in den Standardteil aufgenommen werden, von dem dann alle Kunden profitieren, oder ob es sich um eine Individuallösung für einen einzelnen Kunden handelt.

Zudem, und das ist die dritte Möglichkeit, können spezifische Workflows – wie individuelle Zahlungsfristen oder Verzweigungen in andere Systeme – parametrisiert werden, ohne dass sie neu programmiert werden müssen. Bei der Parametrisierung stellt sich letztlich dann auch nicht die Frage, ob es sich um eine Weiterentwicklung handelt, welche zum Standard oder zum individuellen Teil gehört.

Die Schweizer-KIS-Lösung

Standardisierte KIS-Prozesse - inesKIS



Profitieren Sie von unserer Erfahrung und bewährten KIS-Modulen.

**Rufen Sie uns an unter
+41 (0)71 672 25 23**

Mit Augenmass und der Erfahrung von über 20 Jahren erarbeiten wir massgeschneiderte Lösungen für alle Bereiche der automatisierten Dokumentenerzeugung und -verarbeitung in Klinik und Spital. Mit unserem inesKIS haben wir ein System entwickelt, das viele einzelne Standardmodule der ärztlichen und pflegerischen Betreuung der Patienten aufgreift und diese zu einem anwenderfreundlichen Klinikinformationssystem vereint. Von unserer innovativen Leistungspalette profitieren derzeit zahlreiche namhafte Schweizer Kliniken. Starten auch Sie Ihr inesKIS-Projekt und lassen Sie sich von uns beraten.

Das inesKIS ist derzeit in 12 Schweizer Spitälern in vollem Umfang produktiv und 33 Schweizer Häuser arbeiten mit inesKIS-Modulen.

ines Schweiz GmbH Tel. +41 (0)71 672 25 23 / info@ines-informatik.ch / www.ines-informatik.ch
ines Informatik+Consulting Tel. +49 (0)7531 942 95 20 / info@ines-informatik.de / www.ines-informatik.de



Interview mit Franz Peter, Direktor Finanzen und Dienste, GZO Spital Wetzikon «Ich kann jetzt als Finanzchef endlich einfordern, was ich schon immer wollte. Ich habe keine Systemhürden mehr.»



Franz Peter, Direktor Finanzen und Dienste,
GZO Spital Wetzikon

Wie ist die GZO Spital Wetzikon zum Verbundprojekt «ERP as a Service» gestossen?

Wir waren schon seit einiger Zeit nicht mehr zufrieden mit unserer bestehenden ERP-Lösung. Ursprünglich wollten wir im Alleingang auf ein neues System umstellen. Logicare hat zu jenem Zeitpunkt – das war 2012 – bereits angekündigt, dass sie eine weitere Lösung prüfen, welche für uns interessant sein könnte. Kurz darauf hat dann Logicare mitgeteilt, dass zwei weitere Spitäler – das Spital Limmattal und das See-Spital – ebenfalls nach einer neuen Lösung suchen. So wurde der Verbundgedanke und das Konzept «ERP as a Service» geboren, basierend auf einer Lösung, welche einen grossen Standardanteil aufweist und gleichzeitig aber Platz für individuelle Prozessabbildungen zulässt.

Wie haben Sie den Standardisierungsgedanken aufgenommen?

Wir waren zunächst natürlich skeptisch, da wir über Jahre unser eigenes System gebaut und modifiziert hatten. Die Verbundidee war zunächst ungewohnt, insbesondere auch der Gedanke, dass sich zahlreiche Prozesse standardisieren liessen. Aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht aber überzeugten die Vorteile, sprich: die zu erwartenden Skaleneffekte und der Synergiege-

winn bei einer gemeinsamen Entwicklung. Zudem hatten die drei Häuser kein konkurrierendes Verhältnis untereinander. Wir hatten mit dem Spital Limmattal und dem See-Spital Partner gefunden, mit denen wir sehr gut zusammenarbeiten konnten. Bei allen involvierten Partnern war ein gegenseitiges Vertrauen vorhanden sowie das Bewusstsein, dass wir mit dem Verbund einen Effizienzgewinn erzielen können.

Können wir von einem Paradigmenwechsel sprechen? Weg von einer eigenen Lösung hin zu einer standardisierten, an einen IT-Dienstleister ausgelagerten Lösung?

Praktisch sämtliche Anbieter von ERP-Lösungen betonen, dass sie ein Standard-Produkt anbieten. Diese Aussage stimmt genau bis eine Woche nach der Inbetriebnahme. Dann kommen die Wünsche und die Änderungen der Benutzer. Wir haben unser vorheriges ERP-System während zehn Jahren betrieben. Es war weit weg von einem Standard. Die anderen beiden Spitäler setzten auf das gleiche System. Wir haben festgestellt, dass es sehr grosse Unterschiede in der Anwendung gab, obwohl jeder die gleichen Spitalprozesse hat.

Das Neue – oder der Paradigmenwechsel – besteht nun darin, dass wir uns gegenseitig zu einem Standard verpflichtet haben. Die zweite Neuerung ist, dass wir das ERP-System – natürlich nach Mandanten getrennt – als einen Service von unserem IT-Dienstleister Logicare beziehen.

Welche Anforderungen stellten Sie an die neue Lösung?

Aus meiner Perspektive als Finanzchef lag der Fokus – neben vielen Einzelanforderungen – auch auf der zeitnahen Fakturierung und einer korrekten Rechnung. Dies können wir nur erreichen, wenn das ERP-System voll integriert ist. Mit Microsoft Navision, welches die Grundlage von «ERP as a Service» bildet, haben wir heute diese Vernetzung. Das neue ERP-System ist an die anderen Umsysteme angedockt und die Prozesse sind miteinander «verschraubt».

Haben Sie auch Prozesse von den anderen übernommen oder sind auch ganz neue Prozesse entstanden?

Einmal waren wir Nehmer, einmal waren wir Geber, sprich: sowohl als auch. In einem solchen Team gibt es verschiedene Kompetenzen. Und wenn es Ihnen gelingt, diese Kompetenzen gut auszubalancieren, das heisst, wenn man sich auch eingestehen kann, dass es nicht nur immer um das eigene Haus geht, sondern um das gemeinsame Ziel, dann ist das Matchentscheidend.

Was ist besser geworden?

Durch den gemeinsamen Parametrisierungsprozess hatten wir einen Schulungs- und Effizienzeffekt und natürlich auch einen Zeitgewinn, da wir einzelne Aufgaben untereinander aufteilen konnten. Der Austausch im Verbund war hervorragend. Wir konnten alle voneinander profitieren. Die Teams auf den verschiedenen Ebenen – von der strategischen Ebene bis zu den Anwendenden – haben nicht nur technisch, sondern eben auch bezüglich der Prozesse miteinander gesprochen. Das war gewissermassen ein Katalysator, und das war sehr wertvoll.

Wie arbeiten die Verbundteilnehmer konkret zusammen, um den Standard zu schützen und weiterzuentwickeln?

Bis Ende April 2015 sind wir noch in der Projektphase mit der Validierung, gewissermassen mit der Feinjustierung beschäftigt. Bis dahin gibt es noch einen intensiven Kontakt unter den Arbeitsgruppen auf sämtlichen Ebenen. Ab Mai 2015 wird dann die geplante Struktur für nach dem «Going live» greifen. Hier haben wir ein «Governance Board» initiiert, welches sich mit IT-Fragen und Change Requests befassen wird. Hier sind wiederum verschiedene Stufen vertreten, von den Anwendenden bis zu den Direktoren. Ziel hier ist es, die Anforderungen an Change Requests hochzuhalten, damit der Standard nicht «ausfranst».

Was ist der Gewinn der neuen ERP-Lösung?

Eine Eigenentwicklung für je drei Häuser wäre bedeutend teurer geworden. Wir haben also die Kostenseite wesentlich entlasten können. Mit der Lösung «ERP as a Service» können wir zusätzlich zwei wesentliche Bedürfnisse befrie-

digen: Wir erzielen Skaleneffekte bezüglich des Betriebs und bezüglich des Know-hows. Mit Logicare haben wir zudem einen Branchenprovider, der uns IT-technische Expertise anbieten kann und der gleichzeitig auch die medizinischen Abläufe versteht. Wir haben gewissermassen ein ERP-Kompetenzzentrum geschaffen.

Wie verlief das «Going live» am 1. Januar 2015?

Für uns war es sehr hektisch. Wir hatten noch nie so viele Notfalleintritte wie am vergangenen Silvester. Wir mussten unter Volllast auf das neue System umstellen. Aber bereits am dritten Tag waren wir sehr stabil. Das zeigt, dass wir die Vorbereitung gut gemeistert haben. Am vierten Tag kam der Problempiegel massiv herunter und das ist aus meiner Sicht – für ein so grosses Projekt – eine reife Leistung. Das ist auch eine Auszeichnung an das Projektmanagement von Logicare und an die Mitarbeitenden in den Spitälern. Wenn die Mitarbeitenden das Produkt innert vier Tagen lesen, verstehen und anwen-

den können, dann ist das eine ausgezeichnete Leistung. Nach zwei bis drei Wochen im produktiven Betrieb sind die ersten Anwender schon zu «Botschaftern» der Lösung geworden. Ich bin überzeugt, dass die Patientenaufnahme – bereits nach einem Monat – nicht mehr mit dem alten System arbeiten könnte, geschweige denn wollte.

Was sind Ihre Erwartungen an den weiteren Betrieb?

Ich erwarte, dass wir mit den Administrativsystemen die Front schlank und gezielt unterstützen können – unkompliziert, einfach und schnell. Und als Finanzchef erwarte ich natürlich, dass wir schnell fakturieren können. Mit diesem neuen System kann ich erstmals die nun realistische Forderung stellen, dass wir spätestens fünf Tage nach Austritt des Patienten die Rechnung stellen können. Ich habe keine Systemhürden mehr zu überwinden. Davon verspreche ich mir monetäre Effizienz. Ich gehe davon aus, dass wir dieses Ziel bis Ende 2015 erreichen werden.

Wie sehen Sie die Situation, wenn neue Spitäler zum System dazukommen? Ist das – wie eingangs erwähnt – ein Wettbewerbsproblem?

Nein, da sehe ich keine Probleme. Das Fundament einer solchen Lösung müssen Sie konkurrenzlos und neutral entwickeln können. Aber jetzt ist die Lösung völlig frei und jeder weitere Teilnehmer kann wiederum einen positiven Beitrag leisten. Mein Rat an potenzielle Interessenten ist: «Öffnen Sie sich bezüglich Ihrer administrativen Prozesse.» Neue Kunden von «ERP as a Service» können folgende Gewährleistung mitnehmen: Die drei Spitäler GZO Spital Wetzikon, Limmattal und das See-Spital repräsentieren in etwa ein 700-Betten-Spital. Wenn wir drei es nicht schaffen, den Spitalbetrieb administrativ sauber zu definieren, dann hätten wir grobe Fehler gemacht. Ich bin überzeugt, dass wir eine gute Grundlage gelegt haben, von der weitere Spitäler und Kliniken profitieren können.

Schulthess-Wet-Clean – Die erste Wahl für alle Textilien



Schulthess Wet-Clean reinigt äusserst schonend mit Wasser und umweltfreundlichen Flüssigwaschmitteln:

- Uniformen
- Bettwaren
- Bekleidung
- Schutzbekleidung
- Sitzkissen
- Mikrofaserlappen

Ökologisch und intelligent, mit USB-Schnittstelle



Kontaktieren Sie uns, wir beraten Sie gerne!

Schulthess Maschinen AG
 CH-8633 Wolfhausen, info@schulthess.ch
 Tel. 0844 880 880, www.schulthess.ch

170 seit 1845
SCHULTHESS
 Wäschepflege mit Kompetenz