

Zentrale Marktplattform umgesetzt

Mehrere Spitäler haben ihre Einkaufsprozesse auf einer zentralen Marktplattform digitalisiert. Gemeinsame Entwicklung bedeutet Aufwand, schafft aber Effizienz und Innovation. – Von Jeannine Marquard, Richard Haine, Patrick Müller

Das Spital Bülach, das Kantonsspital Winterthur, die Berner Insel Gruppe AG und weitere Spitäler haben die Vision einer zentralen Marktplattform für digitalisierte Einkaufsprozesse entwickelt und umgesetzt. Das Projekt wurde nach der Lean-Startup-Methode geführt. Die Produktentwicklungszyklen basierten auf Nutzer-Feedbacks und wurden so kurz wie möglich gehalten. Die Einkaufsabteilungen der Spitäler haben die dafür notwendige Zeit investiert. Seit Herbst 2017 werden Beschaffungsprojekte über die Marktplattform Xatena abgewickelt. Der Prozess wurde von Xatena Geschäftsführer und Co-Gründer Andreas Heizmann begleitet.

Verschiedene Rollen bedingen durchgängige Prozesse

Beschafft werden über Xatena Investitions-

güter, Verbrauchsmaterialien, Implantate und Dienstleistungen – teilweise in Kombination. Wesentliche mehrwertschaffende Aspekte einer Plattform-Architektur haben sich dabei herausgeschält: In Beschaffungsprojekten sind verschiedene interne und externe Stakeholder beteiligt. Für die digitalisierten Prozesse bedeutet dies, dass an den Arbeitsschritten verschiedene Personen gleichzeitig zusammenarbeiten können.

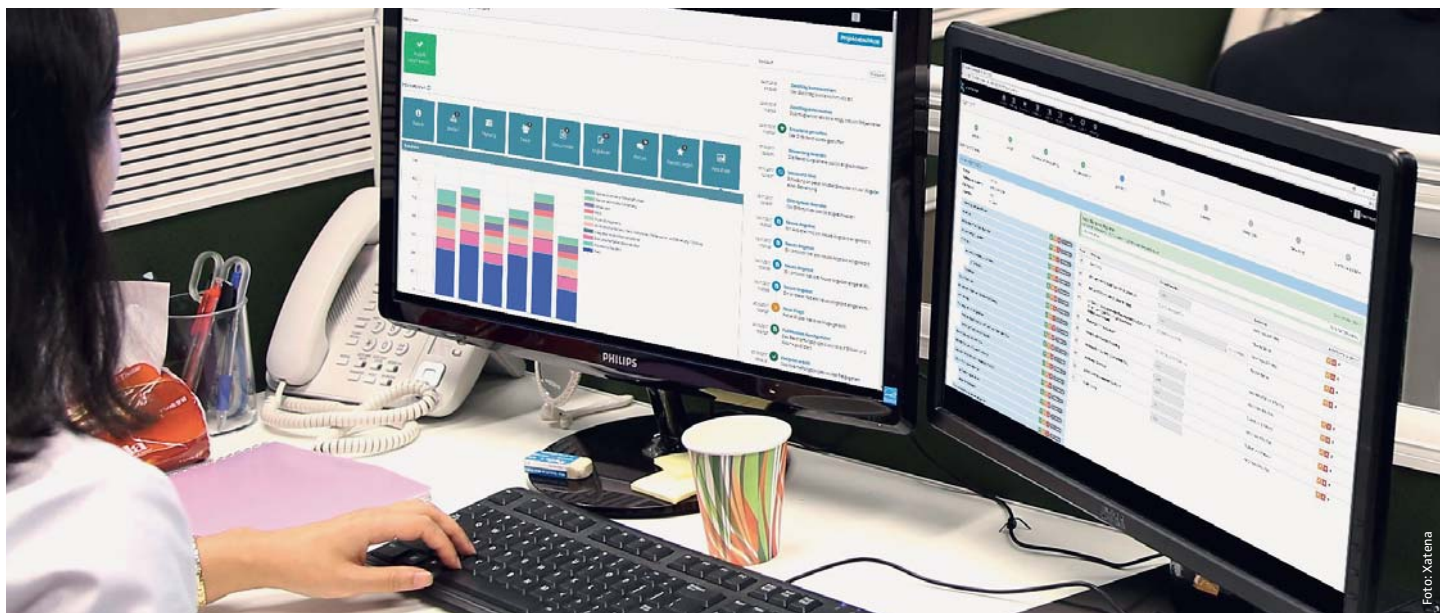
Als Beispiel: Das Einkaufsprojekt wird durch einen Projektleiter geführt. Die Medizintechnik erarbeitet die technische Spezifikation und prüft sie mit dem Einkauf und den verantwortlichen Fachpersonen aus Ärzteschaft und Pflege. Die auf der Marktplattform eingegangenen Angebote werden durch Einkauf und Anwender gemeinsam bewertet und schliesslich bewilligt die

Geschäftsleitung den Zuschlag. Eine wesentliche Anforderung, welche die Spitäler stellten, war die Fähigkeit der Plattform, Rollen und Berechtigungen abzubilden. Dies, um Prozesse durchgängig zu digitalisieren und teils Arbeitsschritte zu automatisieren. Und zwar nicht nur innerhalb eines Spitals, sondern für gemeinsame Beschaffungen auch zwischen Spitalern.

Eine andere Forderung war, dass bei öffentlichen Submissionen optional die Prozesse beschaffungsrechtskonform ausgestaltet werden können. Der Aufwand wird dadurch wesentlich kleiner und die Umsetzung sicherer.

Wachsende Mehrwerte durch Big Data

Der Plattform-Ansatz verspricht insbesondere auch Mehrwerte auf der Daten-Ebene.



Aus dem Cockpit wird das einzelne Beschaffungsprojekt gesteuert. Hier laufen die Fäden der internen und externen Stakeholder beim Projektleiter zusammen.

Digitalisierung: Aufgabe des strategischen Spitalmanagements

Die digitale Transformation ist für Spitäler eine strategische Herausforderung. Digitalisierung ist aber nicht einfach Informatik. Digitalisierung bedeutet Veränderung von Abläufen, Objekten und Ereignissen, die von der physischen in die digitale Welt verschoben werden.

Digitalisierung muss in der Unternehmensstrategie von Spitälern verankert sein und ist eine Aufgabe des strategischen Managements; sprich sie liegt in der Verantwortung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung. Denn die Digitalisierung hat Auswirkungen auf folgenden Bereiche einer Spitalorganisation:

- Technologie und Systeme
- Führung und Mensch
- Geschäftsmodelle
- Strukturen, Prozesse und Regeln

Spitaleinkauf mit Schlüsselrolle

Der Spitaleinkauf nimmt in der Digitalisierung eine Schlüsselrolle ein: Er ist stark vernetzt mit den verschiedenen internen und externen Stakeholdern, eng verflochten mit der Wertschöpfungskette und nahe an den Marktinformationen über Innovationen und Trends.

Grosse Chancen durch Digitalisierung

Durch die Digitalisierung erwachsen dem Spitaleinkauf grosse Chancen. Dieser kann sich als Innovator und Vernetzer positionieren, den Wertschöpfungsbeitrag des Einkaufs optimieren und schliesslich auch innerhalb der eigenen Einkaufsorganisation Ressourcen gezielter einsetzen und von administrativen Aufgaben entlasten. ■

Die Datenstrukturierung mittels eCl@ss und GS1, die Datenverarbeitung durch intelligente Algorithmen und die Datenanalyse ermöglichen die Weiterverwendung von Spezifikationen sowie Einblicke und Erkenntnisse in die eigenen Warenkörbe. Wie bei jeder Plattform gilt hier, je mehr Teilnehmer, desto grösser werden die aus den Daten gewonnenen Mehrwerte für den einzelnen Nutzer.

Digitalisierung findet nur mit den Menschen statt

Inspirationen über Digitalisierungstrends kann man sich an zahlreichen Kongressen und in Fachartikeln rasch beschaffen. Die effektive Innovation dann am Markt zu finden und zu begleiten, erfordert Geduld und Engagement zu gleichen Teilen.

So ist Digitalisierung mit der Beschaffung von Technologie jedoch längst nicht erfüllt. Zwei ebenso wichtige Faktoren sind der Mensch und die Führungsmethodik. Digitalisierung bedeutet, dass Prozesse sich verändern. Und weil sie von der physischen in die digitale Welt gehoben werden, geht oft auch eine gewisse Standardisierung damit einher. Dass die in die Prozesse involvierten Personen partizipieren, ist erfolgsrelevant. Sie kennen ihr Handwerk und wissen am besten, was wie weshalb funktioniert. Bei der Entwicklung von Innovation harzt

auch zwischendurch mal etwas. Umso wichtiger sind daher dialogorientierte Entwicklung und Change-Management.

Innovation lohnt sich

Die Autoren kommen zum Schluss, dass sich der Aufwand gelohnt hat. Die enge Entwicklungszusammenarbeit zwischen Spitälern und Xatena hat ein Produkt ergeben, das nun im Einsatz ist. Die Mehrwerte für den Spitaleinkauf sind heute:

- optimale Vergleichbarkeit von strukturierten Offerten,
- standardisierte und teilautomatisierte Prozesse, auf denen verschiedene Rollen arbeiten können,
- automatische Erstellung von Protokollen und Berichten,
- Möglichkeit, öffentliche Submissionen per Knopfdruck gesetzeskonform gestalten zu können und
- Unterstützung von gemeinsamen Beschaffungen zwischen Spitälern.

Weitere Mehrwerte werden mit den Entwicklungszusammenarbeiten sukzessive erschlossen. Insbesondere sind dies Warenkorb-Analysen, die auf künstliche Intelligenz gestützt sind und in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz das Prototyping für den Einsatz der Blockchain-Technologie in der Spitalversorgung. ■



Jeannine Marquard, Leiterin Einkauf und Materialwirtschaft, Spital Bülach (bis März 2018); jeannine.marquard@spitalbuelach.ch

Richard Haine, Strategischer Projektleiter Beschaffung + Logistik, Insel Gruppe AG, Bern; richard.haine@insel.ch

Patrick Müller, Leiter Einkauf und Logistik, Kantonsspital Winterthur; patrick.mueller@ksw.ch

Digitalisation des processus d'achats

L'Hôpital de Bülach, l'Hôpital cantonal de Winterthur, le Berner Insel Gruppe AG et d'autres hôpitaux ont conçu, développé et mis en œuvre une plate-forme centralisée pour les processus d'achat numérisés. Depuis l'automne 2017, les projets d'approvisionnement sont gérés via cette plate-forme spécialisée Xatena.

Divers intervenants internes et externes participent aux projets d'approvisionnement. L'architecture de la plate-forme permet désormais à différentes personnes de travailler ensemble en même temps. Son utilisation promet également une valeur ajoutée au niveau des données. La structuration des données, leur traitement par des algorithmes intelligents et leur analyse permettent d'exploiter davantage les spécifications, les informations et les aperçus de ses propres paniers d'achat. Comme c'est le cas pour toutes les plates-formes, plus il y a de participants, plus la valeur ajoutée est grande pour l'utilisateur individuel. ■