



Integration von Finanz- und Rechnungswesen und Controlling (Beispiel: IT-Controlling bei der DGUV)

Stuttgarter Controller-Forum

Jörg Botti,

Leiter Abteilung Finanzen, Controlling, Betriebswirtschaft,

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V.

Stuttgart, 24. September 2008

Aufgaben der gesetzlichen Unfallversicherung

- **Versicherung** von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und Schulunfällen sowie Berufskrankheiten
 - Mehr als 3,5 Mio. Unternehmen und 70 Mio. Arbeitnehmer, Schüler, Studenten und Nutzer von Tageseinrichtungen
- Steuerung und Koordination der medizinischen, beruflichen und sozialen **Rehabilitation** bei Arbeits-, Wege- und Schulunfällen sowie Berufskrankheiten. Zahlung von Verletzten- und Übergangsgeld sowie Renten- und Hinterbliebenenleistungen
- **Prävention** mit dem Ziel, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhindern sowie für eine wirksame Erste Hilfe zu sorgen



Der Dachverband der Träger der gesetzlichen UV, die „Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V.“ (DGUV)

Mitglieder der DGUV

- Die 23 gewerblichen Berufsgenossenschaften und
- Die 27 Unfallversicherungsträger der öffentlichen Hand

Wirtschaftsdaten

- Gesamtbudget: 103 Mio. € (Plan 2008)
- Mitarbeiter: 750 Personen

DGUV

Aufgaben der DGUV

- Vertretung der Mitglieder nach außen
- Unterstützung der Mitglieder
- Übernahme von Querschnitts- und Koordinationsaufgaben
- Aus- und Weiterbildung
- Forschung
- Prüfung und Zertifizierung

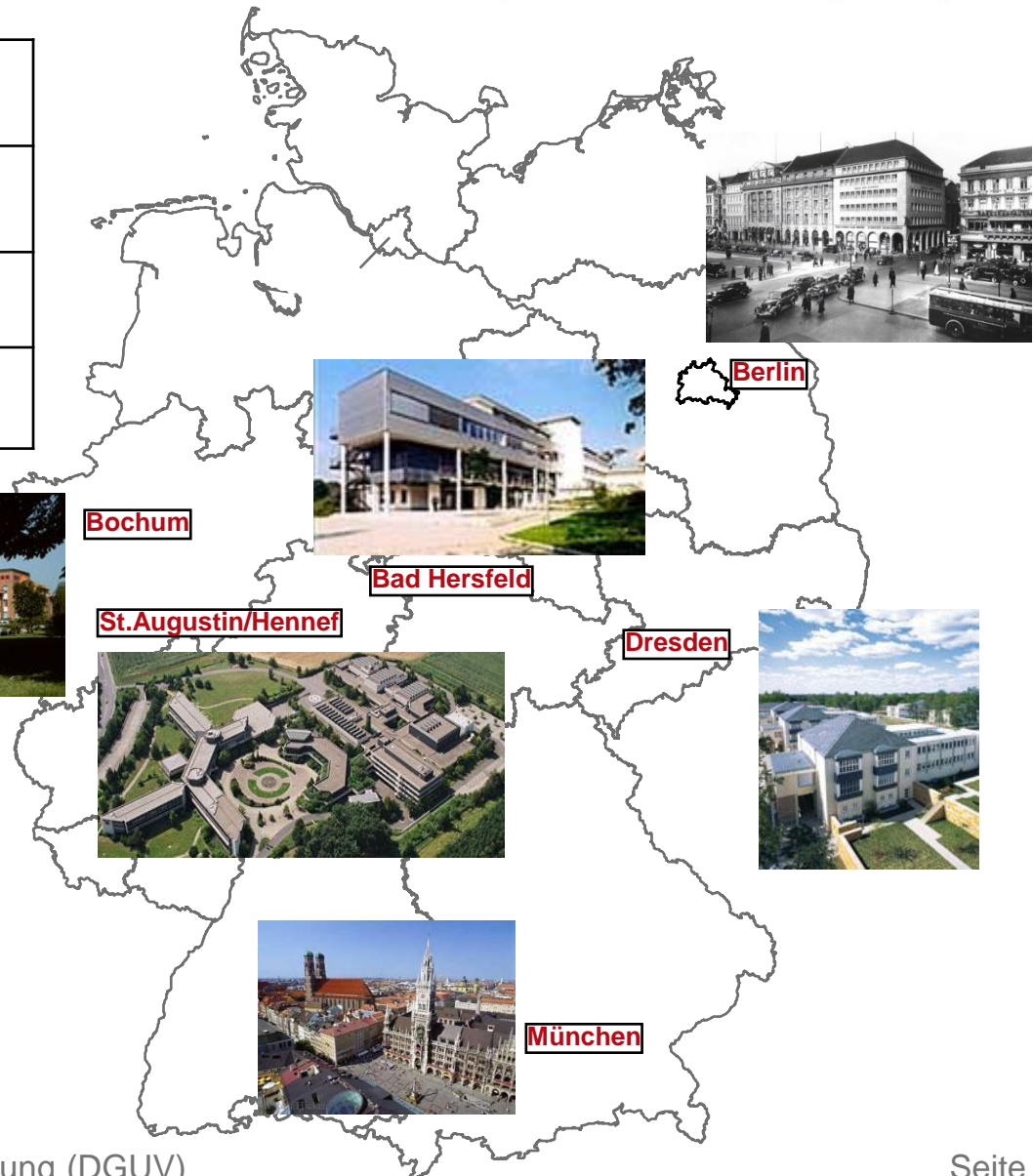
Historie

- Entstanden zum 1.1.2007 durch Fusion des Hauptverbandes der gewerblichen Berufsgenossenschaften (HVBG) und des Bundesverbandes der Unfallkassen (BUK)

Standorte der DGUV



Organisationsbereiche	Standorte
Leitung, Stäbe, Versicherung	Berlin, St. Augustin
Prävention	St. Augustin, Dresden, Bochum
Services	München, Hennef, Bad Hersfeld, St. Augustin





Organisatorische Verankerung von Finanz- und Rechnungswesen und Controlling

Abteilung Finanzen, Controlling, Betriebswirtschaft München

Finanz- und Rechnungswesen

- Finanzbuchhaltung
- Haushalt
- Liquiditätsmanagement
- Vermögensanlagen
- Umlagefragen
- Steuerfragen
- Jahresabschluss

Controlling

- Verbandscontrolling
- Benchmarking
- Erfahrungsaustausch
- Beratung der Mitglieder
- Entwicklung methodischer Standards für das Controlling der gesetzlichen UV
- Kompetenzzentrum für Controllingfragestellungen in der gesetzlichen UV

Verbandsrevision

- Prüfung der Jahresabschlüsse der Mitglieder
- Materiell-rechtliche Prüfungen
- IT-Revision
- Unterstützung der Träger mit Innenrevisionsleistungen
- Kompetenzzentrum für Haushalts-, Finanz- und Rechnungswesen in der gesetzlichen UV

Die Zusammenführung von Finanzen und Controlling ist ein Erfolgsfaktor beim Aufbau von Controllingssystemen im Public Management

➔ Aufhebung der Trennung zwischen „altem Denken“ und „neuem Denken“

➔ Überwindung der Gräben zwischen Haushältern/Finanzern und Controllern

➔ Minimierung des Aufwands: Keine aufwändigen Überleitungsrechnungen und doppelten Systeme/Strukturen

➔ Erhöhung der Akzeptanz der Neuen Steuerung

DGUV: Ausgangspunkt des Controllings ist der Haushaltsplan



Titel = Kostenart



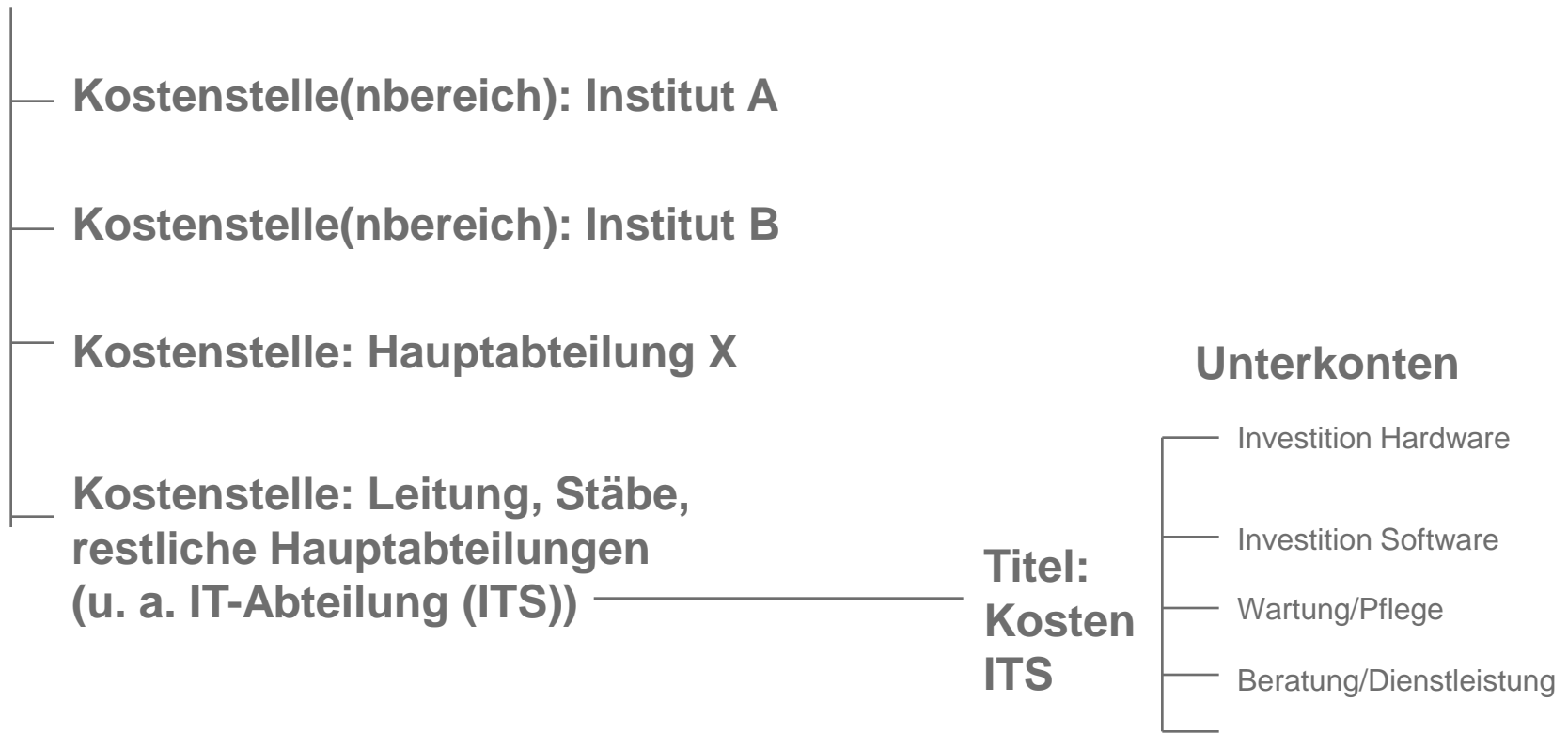
Haushaltsstruktur = Ausgangspunkt der Kostenstellenstruktur



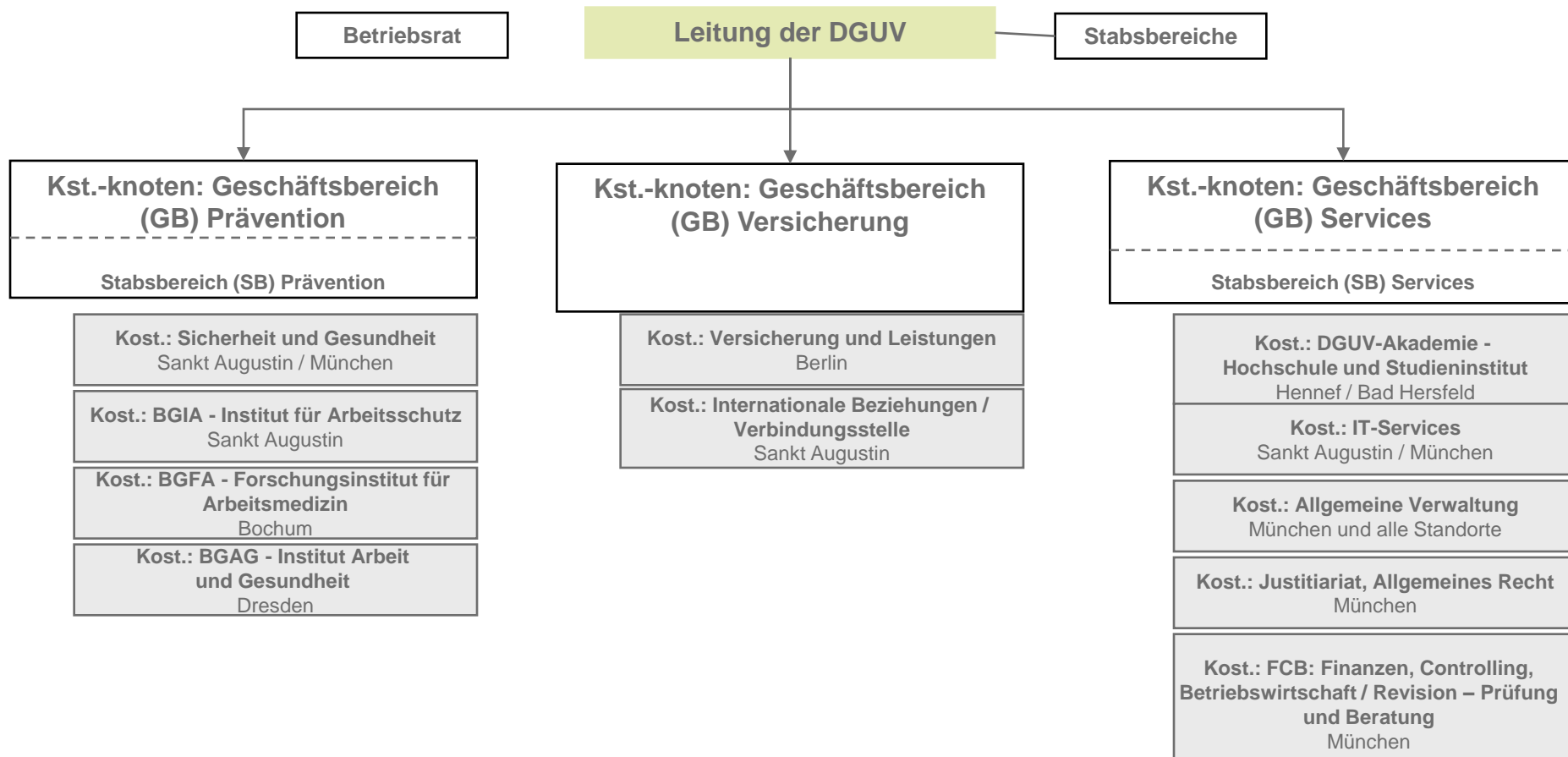
Transparenz beginnt im Haushaltsplan

Beispiel: Struktur Haushaltsplan DGUV alt

Haushalt DGUV gesamt



Beispiel Haushaltsplan neu: Die Haushaltsstruktur (Kostenstellen) ist deckungsgleich mit der Organisation





Neugestaltung Kontenplan

- Titel, die früher die fehlenden Kostenstelleninformation ersetzten (z.B. Kosten ITS) wurden gestrichen
- Kostenart = Titel
- Integration Unterkonten – wo möglich und sinnvoll – in den Kontenplan (Beispiel Unterkonten ITS)
- Motto: Gleiches soll auch gleich gebucht werden



Zusammenhang Haushaltsplan und Budgetierung

- Jede Kostenstelle ist budgetiert
- Verantwortlich für die Budgetplanung und -überwachung sind die Abteilungsleiter
- Es besteht volle Deckungsfähigkeit zwischen Sachkosten und einseitige Deckungsfähigkeit von Personal- zu Sachkosten
- Umwandlung von Sachkosten in Personalkosten ist nach Abstimmung mit Geschäftsführung grundsätzlich möglich
- Vorgriffe und Übertragungen sind möglich

Kontinuierliche Informationsversorgung der Abteilungsleiter mit Budgetberichten (Plan – Ist)

Kostenstellenbericht				
Kostenstelle xxx				
Januar bis Juni 2008				
	Plan	Ist	Rest	Rest in %
	2008	2008	2008	2008
1 EINKÜNFEN				
10 KA329011 Gebühren für Produktpr. Analysen	-110.000,00	-100.316,42	-9.683,58	9
29 KA399000 Übrige Einnahmen		-29.902,68	29.902,68	
30 Zwischensumme Einnahmen	-110.000,00	-130.219,10	20.219,10	-18
31 -----				
32 PERSONALAUSSGABEN (incl. Schulung):				
33 KA700000 Gehälter Do-Angestellte/BGAT-Angestellte	1.395.000,00	562.871,14	832.128,86	60
35 KA705000 Sozialversicherungsbeiträge		7.188,32	-7.188,32	
38 KA713000 Beihilfen		20.327,79	-20.327,79	
41 KA717000 Trennungsgeld/Umzugskostenvergütungen		1.953,14	-1.953,14	
45 KA723000 Schulung und Fortbildung des Personals		18.719,51	-18.719,51	
49 Zwischensumme Pers incl. Schulung (723)	1.395.000,00	611.059,90	783.940,10	56
50 -----				
51 SACHAUSSGABEN o. Schulung (723)				
52 KA720000 Büromaterial	4.000,00	571,75	3.428,25	86
53 KA720010 Vordrucke, Formulare u.ä. Fremdaufträge		2.137,05	-2.137,05	
56 KA721000 Bücher, Fachliteratur	20.000,00	15.301,27	4.698,73	23
58 KA722010 Fernsprechanb. / Kosten Fernmeldeanlage	43.000,00	17.272,69	25.727,31	60
59 KA724000 Reisekosten	240.000,00	103.067,47	136.932,53	57
86 KA729130 Sonstiger Sächlicher Verwaltungsaufwand	150.000,00	938,55	149.061,45	99
111 KA729600 Aufwendungen für Auftragsangelegenheiten		110.316,41	-110.316,41	
125 KA738000 Anschaffung Büromasch. Sitzungsmedien	45.000,00	7.674,75	37.325,25	83
139 KA739100 Pflege Software		763,46	-763,46	
155 Zwischensumme Sachkosten (o. Schulung 723)	502.000,00	258.043,40	243.956,60	34,61%
156 -----				
157 Gesamtsumme	1.787.000,00	738.884,20	977.921,80	54,72%

Zusammenhang Finanz- und Rechnungswesen – Controlling

Finanz- und Rechnungswesen

–

Controlling/KLR

- Alle Bereiche abgebildet
- DGUV einheitlich
- Größere Information

- Nur dort, wo sinnvoll
- Bereichsspezifisch
- Detailliert

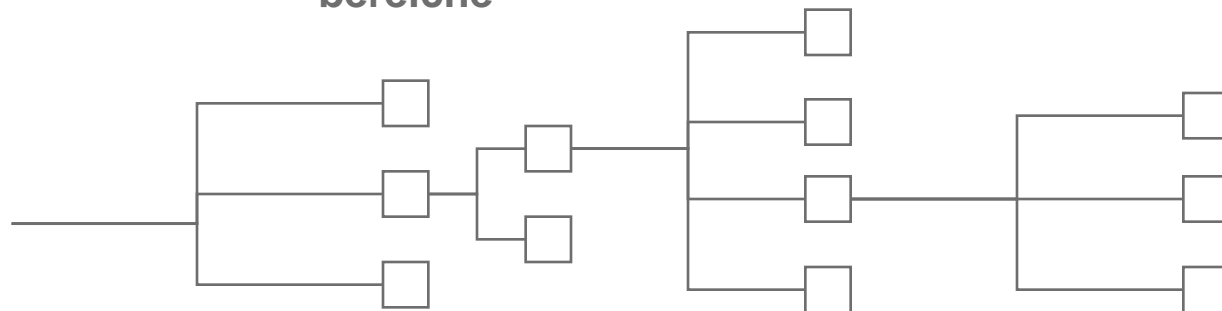
Kostenarten/Titel

**Kostenstellen-
bereiche**

Kostenstellen

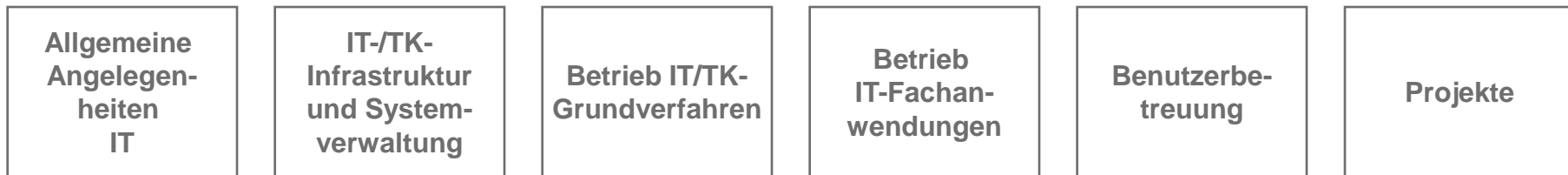
Kostenträger

Gehälter
Beihilfen
Reisekosten
Büromaterial
..



Beispiel Kostenträgerstruktur: IT-Dienstleistungskatalog

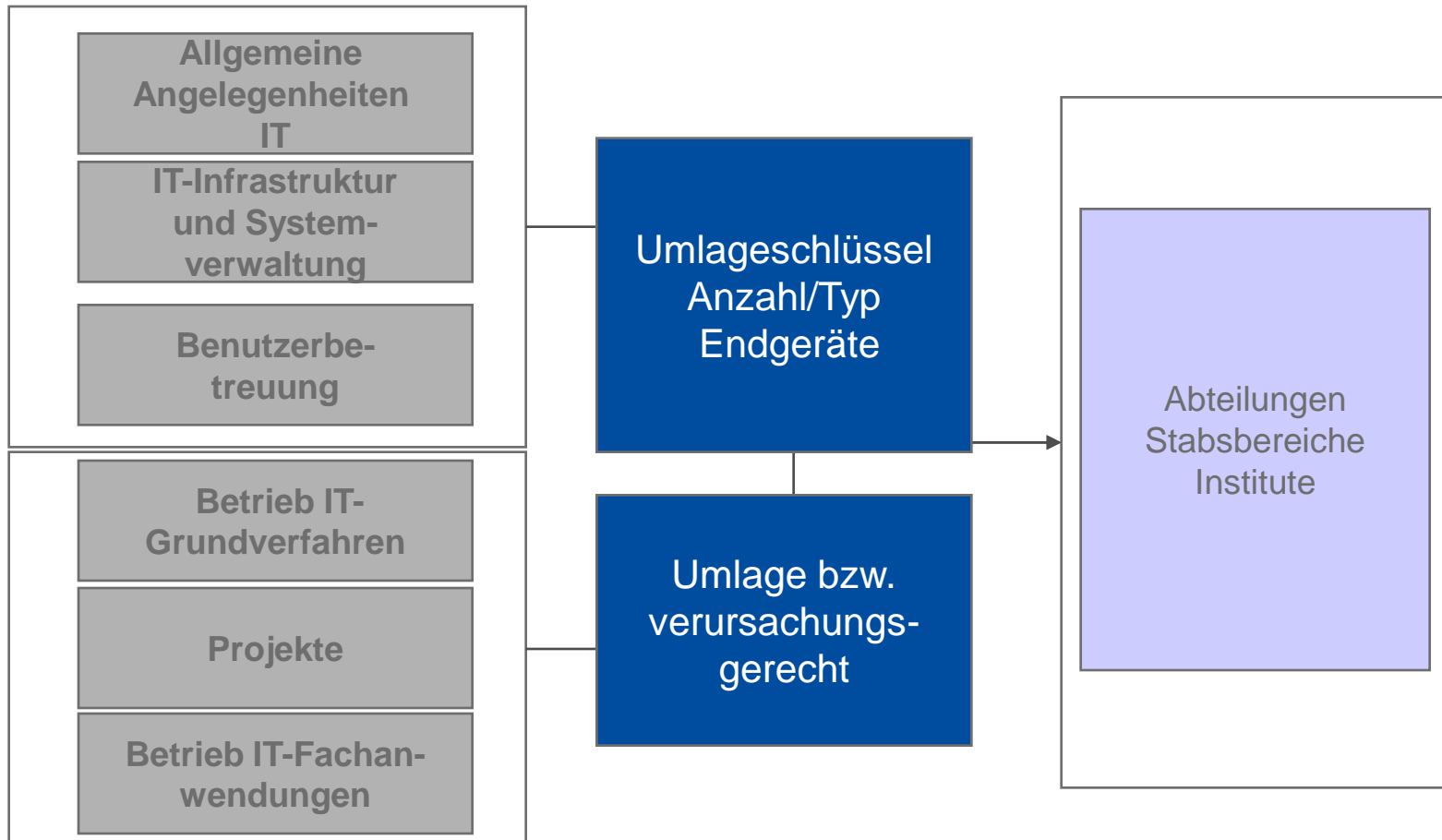
IT-Leistungen (Kostenträger)



Beispiele

- | | | | | | |
|---|--|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Grundsatzfragen im IT-Bereich inkl. Leitung und Rechts- und Vertragsangelegenheiten • Koordinierungsaufgaben, übergreifende Gremienarbeit • Partnerbetreuung • Rahmenarchitektur • Berichtswesen • Analyse und Optimierung von Prozessen | <ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung und Betrieb von Servern • Netze und Netzdienste • Arbeitsplatzausstattung • Grundleistungen für die IuK-/TK Infrastruktur | <ul style="list-style-type: none"> • Wartung und Betrieb von Arbeitsplatzsoftware und abteilungsübergreifenden Verfahren, die keine spezifischen Fachaufgaben der gesetzlichen Unfallversicherung abbilden | <ul style="list-style-type: none"> • Wartung und Betrieb von Arbeitsplatzsoftware, abteilungs- und BG-übergreifenden Verfahren, die spezifische Fachaufgaben der gesetzlichen Unfallversicherung abbilden (z.B. OMEGA, Gestis, DALE-UV) | <ul style="list-style-type: none"> • Betrieb des User Help-Desks • Nutzerbetreuung BGen • Organisation und Durchführung von Schulungen | <ul style="list-style-type: none"> • Konzeption, Beschaffung und Realisierung von Softwareprojekten und Projekten zur Beschaffung und Einführung von Infrastruktur und -systemen |
|---|--|---|--|---|---|

Der Leistungskatalog ist die Grundlage der Kostenermittlung und -verrechnung



Beispiel IT-Kostenermittlung für einen Bereich als Grundlage der Kostenverrechnung (1)

Gesamtkosten der Kostenträger, die SVI zugerechnet werden						
	Sachkosten in €	ITS-Personal	Durchschnittliche Personalkosten (inkl. Nebenkosten)	Summe Personalkosten	Summe Sach-+ Personalkosten	
Allgemeines	124800	4,5	75000	337500	462300	
Infrastruktur + System	1241952	10,65	65000	692250	1934202	
Benutzerbetreuung	672640	8	50000	400000	1072640	
Betrieb IT-Grundverfahren	610879	3,5	65000	227500	838379	
Relevante Projekte:						
Mitarbeiterportal	10000	0,5	65000	32500	42500	
unternehmensweite Ablagestruktur	0	0,5	65000	32500	32500	
Summe	2.660.271			1.722.250	4.382.521	

Beispiel IT-Kostenermittlung für einen Bereich als Grundlage der Kostenverrechnung (2)

Verteilung der Gesamtkosten auf SVI						
Anzahlen der Endgeräte:			Verrechnungs- schlüssel	Kosten je Endger. p.a.	Kosten je Endger. mntl	Kosten für SVI je Typ
Typ	Gesamt	SVI				
Desktop	426	2	100%	5.545	462	11.090
Thin Client	211	5	80%	4.436	370	22.180
Notebook	57	0	115%	6.377	531	0
VPN, Admin NB	100	0	130%	7.209	601	0
Summe	794	7		4.382.521		33.270

Kosten für die SVI-Anwendung			
Sachkosten in €	ITS-Personal	Durchschnitt- liche	Summe Sach-+ Personalkosten
		Personalkosten (inkl. Nebenkosten)	
SVI-Anwendung	10000	0,5	42.500

Summe der zu verrechnenden Kosten	75.770
--	---------------



Verfahren wird aktuell pilotiert (siehe Beispiel) in Bereichen, die bereits vorher eine (pauschale) Leistungsverrechnung hatten

Integration des IT-Planungsprozesses in den Haushaltsplanungsprozess

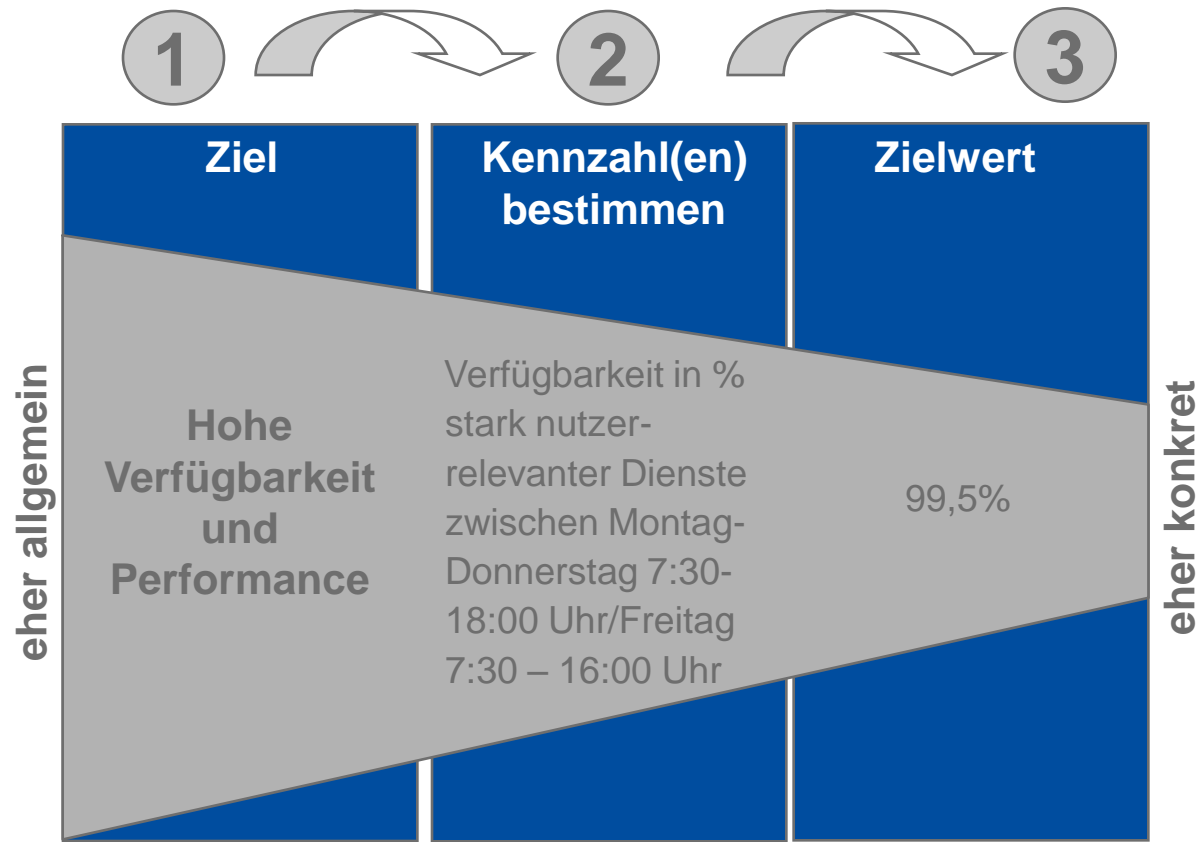
Termin	Aufgabe	Verantwortung
Januar	Anforderungen der Abteilungen (Neue Projekte inkl. Veränderungen bestehender Systeme)	ITS und Abteilungen
März	Entscheidung über die Priorität und Durchführung der angeforderten Projekte	ITS-Beirat
April-Mai	Planung des IT-Haushalts (Kostenarten, Kostenstellen, Kostenträger), Ermittlung der Plankosten je Leistungsnehmer	ITS
Mai	Verabschiedung der Gesamtkalkulation ITS	ITS-Beirat
Mai/Juni	Abstimmung der Kalkulation mit den Leistungsnehmern	ITS
Juni	Einholung der Haushaltsvoranschläge bei den Abteilungsleitern	FCB und Abteilungen
Juli	Zusammenstellung der Voranschläge mit Excel und Einspielung in EBS	FCB
Juli	Vorgespräche HGF und Vorstand	HGF
August	Vorschlag für die Aufstellung des HH	Hauptauss.
Sept/Okt	Kenntnisnahme	GFK
Sept/Okt	Aufstellung des HH	Vorstand
Sept/Okt	Beschlussvorschlag	HH-Ausschuss
November	Beschluss des HH	MV

Zweite Ebene IT-Controlling: Erweiterung der monetären Sicht um (Qualitäts-)Ziele und Kennzahlen

IT-Leistungen

Allgemeine Angelegenheiten IT	IT-/TK-Infrastruktur und Systemverwaltung	Betrieb IT/TK-Grundverfahren	Betrieb IT-Fachanwendungen	Benutzerbetreuung	Projekte
<ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung definierter Standardprozesse • Management der Qualität • Kostentransparenz • Erweiterbarkeit der Systemarchitektur 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Verfügbarkeit und Performance • Hohes Sicherheitsniveau • Wirtschaftliche Bereitstellung 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzerzufriedenheit • Fehlerfreiheit • Zeitnahe Fehlerbeseitigung • Wirtschaftlicher Betrieb 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzerzufriedenheit • Fehlerfreiheit • Zeitnahe Fehlerbeseitigung • Wirtschaftlicher Betrieb 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzerzufriedenheit • Hohe Erreichbarkeit • Hohe Qualität der Beratung • Zeitnahe Lösung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche und zeitnahe Beschaffung, Realisierung und Anpassung • Abdeckung der Anforderungen • Nutzerzufriedenheit • Fehlerfreiheit • Erhöhung Produktstandardisierung • Erweiterbarkeit der Funktionalität

Auf Basis der Ziele wurden Kennzahlen definiert



Ziele und Kennzahlen des IT-Controllings (I)

Leistung	Ziel	Kennzahl	Quelle (umgesetzt)
IT-/TK-Infrastruktur und Systemverwaltung	Hohe Verfügbarkeit und Performance	Verfügbarkeit definierter Dienste in % Zeitfenster: BGAG: Montag-Donnerstag 7:30-17:00 Uhr/Freitag 7:30 – 14:00 Uhr ITS: Montag-Donnerstag 7:30-18:00 Uhr/Freitag 7:30 – 16:00 Uhr	Dresden: Systemmonitoring, St. Augustin: Assyst
		Anteil an zentralen Störungen, bei denen die vordefinierten Reaktions- und Wiederherstellungszeiten eingehalten wurden in %	Assyst
		Anteil an Störungen bei Einzelbenutzern, bei denen die vordefinierten Reaktions- und Wiederherstellungszeiten eingehalten wurden in %	Assyst
	Hohes Sicherheitsniveau	Anzahl erfolgreicher Attacken auf das CNBG	CNBG Management Report

Ziele und Kennzahlen des IT-Controllings (II)

Leistung	Ziel	Kennzahl	Quelle (geplant)
Betrieb IT-/TK- Grundverfahren	Nutzerzufriedenheit	Nutzerzufriedenheit mit IT-/TK-Grundverfahren als Ergebnis einer Anwenderbefragung	Anwenderbefragung
Benutzerbetreuung	Nutzerzufriedenheit	Zufriedenheit mit dem Nutzerservice als Ergebnis einer Anwenderbefragung	Anwenderbefragung
Betrieb IT-/TK- Infrastruktur Betrieb IT-/TK- Grundverfahren Benutzerbetreuung	Nutzerzufriedenheit	Gesamturteil Nutzerzufriedenheit als Ergebnis einer Anwenderbefragung	Anwenderbefragung

Ziele und Kennzahlen des IT-Controllings (III)

Leistung	Ziel	Kennzahl	Quelle (geplant)
Projekte	Wirtschaftliche und zeitnahe Beschaffung, Realisierung und Anpassung	Anteil Projekte, die im letzten Jahr abgeschlossen wurden, mit Termin- und Kosteneinhaltung an allen Projekten	Excel, manuell
		Verhältnis der Ist-Zeitüberschreitung der Projekte zum geplanten Zeitbudget	Excel, manuell
		Verhältnis der Ist-Kostenüberschreitung der Projekte zum geplanten Kostenbudget	Excel, manuell
	Nutzerzufriedenheit	Anteil der im letzten Jahr abgeschlossenen Projekte, bei denen aus Auftraggebersicht die Zielsetzung erreicht wird	Excel, manuell

Lessons learned

- Änderungen in der Haushalts- und Kontenstruktur sind durch die organisatorische Zusammenführung des Finanz- und Rechnungswesen mit dem Controlling erleichtert worden
- Im Rahmen von Fusionsprozessen sind Veränderungen deutlich leichter machbar (aber es gibt nur ein schmales Zeitfenster!)
- Schrittweise vorgehen: Besser mit kleinen Schritten zum Ziel – als (zu) groß Denken und nie ankommen
- Einbeziehung der Fachabteilung in den Aufbau des Controllings unerlässlich
- Individuelle Lösungen ermöglichen (wo es mit dem Gesamtziel vereinbar ist)