

„Auch Hilfe braucht Sicherheit – DWH sichert Finanzplanung mit MIS von MIK“

Die Einführung eines MIS (Management-Informationssystem) auf OLAP-Basis ist teuer und langwierig – so das Urteil vieler IT-Experten, die bei dem Versuch, eine allumfassende Ideallösung zu implementieren, gescheitert sind. Die DWH, die Diakonischen Werke Himmelsthür in Hildesheim e.V., gingen einen anderen Weg: Weil angesichts massiver Kürzungen im Sozialbereich akuter Handlungsbedarf bei der Finanzplanung bestand, wurde die stufenweise Einführung eines MIS beschlossen, das zunächst die wichtigsten Aspekte des Controllings abdeckt und das in den nächsten Jahren sukzessive erweitert wird. Die erste Stufe, die in den kritischen Bereichen Personal- und Finanzplanung für mehr Transparenz sorgt, konnte schon nach wenigen Monaten in Betrieb genommen werden. Inzwischen ist daraus eine Standardanwendung entstanden, die auch anderen sozialen Einrichtungen zur Verfügung steht.

Es gibt Fälle, bei denen eine effektive Kostenplanung nicht machbar erscheint – sei es, dass eine vernünftige Datenbasis fehlt und niemand weiß, wie sich Kosteneinsparungen in einem Bereich auf andere Bereiche auswirken, sei es, dass es unschicklich scheint, Leistungen in Euro und Cent zu bewerten. Ein typisches Beispiel hierfür sind soziale Leistungen: Wer die Hilfe am bedürftigen Mitmenschen



»Jedes Unternehmen muss heute in der Lage sein, auch mit knappen Mitteln gute Leistungen zu erbringen – und das OLAP-MIS hilft uns dabei.«

Michael Preuß, Leiter Controlling/EDV bei den Diakonischen Werken Himmelsthür in Hildesheim e.V.

unter Kostenaspekten sieht, kommt schnell in ein schiefes Licht.

Michael Preuß, Leiter Controlling/EDV bei den Diakonischen Werken Himmelsthür in Hildesheim e.V., einer Einrichtung innerhalb der evangelischen Landeskirche Hannovers, sieht das anders. »So schön es ist, anderen Menschen zu helfen: Ohne eine solide finanzielle Grundlage ist eine fundierte Hilfe nicht möglich.« Er weiß, wovon er spricht. Michael Preuß ist Sozialarbeiter mit BWL-Studium und hat sich auf den Bereich Controlling im Sozialbereich spezialisiert.

Kosten senken durch effektives Controlling

Seit Ende letzten Jahres ist Michael Preuß, der bereits mehrere Controlling-Projekte im Sozialbereich erfolgreich betreute, für die DWH tätig. Denn die mussten kurzfristig eine radikale Änderung ihrer finanziellen Grundlagen verkraften.

»Die Diakonischen Werke Himmelsthür sind der größte Anbieter von Hilfeleistungen für geistig oder mehrfach behinderte Menschen in Niedersachsen«, beschreibt Michael Preuß die Rolle der DWH im sozialen Bereich. »Mit rund 2.000 Mitarbeitern betreuen wir an 15 Standor-

ten über 1.700 schwer- und schwerstbehinderte Menschen.« Da bei vielen Betroffenen keine Chance auf Besserung oder Heilung besteht, verbringt ein Großteil der Bewohner das gesamte Leben in den Einrichtungen der DWH. Die DWH bieten medizinische und psychologische

Betreuung, aber auch Arbeit und eine Heimat.

In der Vergangenheit wurden die Leistungen der DWH pauschal vergütet: Für jeden Bewohner gab es den gleichen Betrag und es war Sache der DWH, durch eine Mischkalkulation allen Betroffenen die optimale Betreuung zu kommen zu lassen. Doch ähnlich wie bei der Altenhilfe, bei der es unterschiedliche Pflegesätze gibt, werden künftig auch Behinderte in unterschiedliche Klassen eingeteilt, deren Betreuung unterschiedlich vergütet wird.

»Eine solche Änderung der Finanzgrundlage hat natürlich grundlegende Auswirkungen auf die gesamte Einrichtung«, schildert Michael Preuß die Folgen dieser Neuerung. Und er weiß auch, wie üblicherweise in einer solchen Situation verfahren wird. »Wenn die Mittel knapper werden, ist der erste Schritt, Sparmaßnahmen einzuleiten.« Das aber ist bei der DWH nicht ohne weiteres möglich: Rund 80% der Kosten sind Personalkosten.

Kurzfristige Sparmaßnahmen wären deshalb nur durch Entlassungen möglich gewesen. »Das wäre einerseits den Mitarbeitern gegenüber unsozial, andererseits hätte es auch Auswirkungen auf die Betreuungsqualität. Beides

qualität sparen will, muss sie versuchen, die vorhandenen Mittel effektiver einzusetzen«, erläutert Michael Preuß die von ihm vorgeschlagene Strategie. Möglichkeiten hierzu gibt es. So können verschiedene Abteilungen der DWH ihre Leistungen auch anderen Einrichtungen anbieten und so zusätzlich Einnahmen generieren. Die Kapazität könnte bei gleichbleibenden Aufwendungen erhöht werden, wenig genutzte Abteilungen, die trotzdem hohe Fixkosten produzieren, könnten geschlossen werden. Doch all diese Änderungen erfordern vor allem eines: Transparenz.

Transparenz durch MIK-OLAP

»Die DWH verfügen über eine leistungsfähige IT-Infrastruktur«, lobt Michael Preuß die Arbeit seiner Kollegen aus dem IT-Team. »Doch diese Systeme sind natürlich auf die Abwicklung der operativen Aufgaben ausgerichtet und sind für ein effektives Controlling nur bedingt geeignet.« Insbesondere die Verknüpfung der Daten aus unterschiedlichen Quellen und die Auswertung unter einer Vielzahl von Fragestellungen war mit den Möglichkeiten der operativen Systeme nicht möglich.

Doch Michael Preuß wusste genau, was er für die Restrukturierung des Controllings brauchte. Denn aus anderen Projekten kannte er die Möglichkeiten von OLAP-Datenbanken. »Operative Systeme arbeiten tabellenorientiert«, schildert er die technischen Aspekte des Problems. »Kosten werden chronologisch festgehalten, allenfalls noch Kostenstellen zugewiesen, doch es fehlt an Möglichkeiten, Abhängigkeiten festzustellen. Für jede Fragestellung muss eine neue Abfrage programmiert werden, was mit einem hohen Aufwand an Zeit und Kosten verbunden ist.«

Eine OLAP-Datenbank kennt diese Probleme nicht. Hier werden Daten nicht als Tabellen, sondern als Dimensionen in einem Würfel festgehalten. Für die Auswertung können dann beliebige Aspekte kombiniert werden: Welche Personalkosten entstehen in einer Abteilung in einem bestimmten Zeitraum und wie wirken sich Urlaub, Krankheitszeiten und Tarifänderungen auf diese Kosten aus? Die Antwort auf eine solche Fragestellung beschäftigt bei einer konventionellen Datenbank einen hochspezialisierten Programmierer mehrere Tage – unter OLAP kann ein Controller diese Frage in wenigen Minuten selbst beantworten.

Diakonische Werke Himmelsthür

Als Pastor Bernhard Isermeyer 1884 mit viel Engagement, aber knappen finanziellen Mitteln in einem kleinen Dorf in der Nähe von Hildesheim sein Frauenheim gründete, da wurde sein Projekt zunächst vielfach belächelt. Doch allen Schwierigkeiten zum Trotz schuf er eine Institution, die noch immer Bestand hat. Heute sind die DWH, die Diakonischen Werke Himmelsthür in Hildesheim e.V., die größte soziale Einrichtung für geistig oder mehrfach behinderte Menschen in Niedersachsen; rund 2.000 Mitarbeiter kümmern sich um mehr als 1.700 schwerbehinderte Mitmenschen. Das soziale Engagement ist geblieben, die Mittel haben sich geändert; in 15 über das ganze Bundesland verteilten Einrichtungen bekommen die Betreuten medizinische und psychologische Hilfe, finden Arbeit und ein Zuhause. Weitere Informationen über die DWH sind verfügbar im Internet unter www.diakoniehimmelsthuer.de.



wollten wir vermeiden.«

Die DWH entschieden sich deshalb für einen anderen Weg. »Wenn die Mittel begrenzt sind und eine Einrichtung wie die DWH weder am Personal noch an der Betreuungs-

Doch OLAP ist nicht OLAP. »Ich habe in den letzten Jahren mit mehreren Systemen gearbeitet und dabei immer wieder gesehen, dass viele Hersteller zwar die Technik im Griff haben, aber nicht verstehen, welche Probleme im kaufmännischen Bereich gelöst werden müssen«, fasst Michael Preuß seine Erfahrungen zusammen. »MIK dagegen ist es gelungen, das Potenzial von OLAP optimal für das Controlling zu erschließen.«

Daher wandte sich Michael Preuß direkt an MIK und unterbreitete seine Vorstellungen eines effektiven Controllings im Sozialbereich. MIK war von dem Konzept so begeistert, dass sich der Softwarehersteller zu einer Kooperation mit den DWH entschloss: Gemeinsam sollte eine Standardlösung für den Bereich soziale Einrichtungen entwickelt werden, bei der MIK das technische, Michael Preuß mit seinem Team das fachliche Know-how beisteuert.

Konzentration auf das Wesentliche

Für die DWH ergab sich daraus eine besondere Stellung: Einerseits sollte das angestrebte Informationssystem genau auf die Bedürfnisse der DWH angepasst werden, andererseits mussten auch die Anforderungen anderer Einrichtungen berücksichtigt werden. Aus Sicht von Michael Preuß stellte dies aber keine Einschränkung dar. »Die sozialen Einrichtungen in Deutschland unterscheiden sich zwar in ihren Zielsetzungen und ihrer internen Organisation, doch die Probleme sind überall die gleichen: Sie kämpfen mit einem hohen Personalaufwand und knappen finanziellen Mitteln.«

Dementsprechend wurden diese beiden Punkte zu den zentralen Themen des MIS gemacht. Es verfügt über Module für die Überwachung der Personalkosten und die Erstellung von Personalstatistiken, eine monatliche Ergebnisrechnung, Gewinn- und Verlust-Auswertung und eine Leistungsrechnung. Aus den Finanzdaten abgeleitet wurden eine Liquiditätsplanung, ein Modul für die Überwachung der Investitionen sowie ein Programm zur Kontrolle der offenen Posten. Als Basisdimensionen wurden die Zeit – mit den Unterteilungen Monat, Quartal und Jahr –, Datenarten wie Plan-, Soll- und Ist-Werte sowie eine Kostenstellenstruktur gewählt.

Ein wesentlicher Punkt bei dem Projekt war die Ermittlung der Datenbasis. »Am einfachsten und billigsten ist es

Das MIS für soziale Einrichtungen

Das von DWH und MIK gemeinsam entwickelte MIS für soziale Einrichtungen deckt die beiden wichtigsten Aufgabenbereiche von Anbietern sozialer Leistungen ab: Personal- und Kostenmanagement.

Das Modul **Personalkosten** stellt historische, aktuelle und zu erwartende Personalkosten nach Kostenstelle, Dienstart, Lohnart sowie nach der Verbuchung dar. Durch Hinterlegung der BAT-Berechnungsgrundlagen und die Möglichkeit, die Auswirkungen von Tarifabschlüssen zu simulieren, lassen sich die Personalkosten sehr detailliert überwachen.

Das Modul **Personalstatistik** liefert detaillierte Informationen über die Personalstruktur. Unter anderem können Angaben über Art der Beschäftigung, die Verteilung der Lohn- und Gehaltsgruppen sowie die Fluktuationsrate abgerufen werden.

Der Bereich Finanzplanung umfasst derzeit sieben Module: Ergebnisrechnung, Gewinn- und Verlust, Bilanz, Leistungsrechnung, Offene Posten, Investitionen und Liquiditätsplanung.

Die **Ergebnisrechnung**, eine vereinfachte Deckungsbeitragsrechnung, liefert eine monatliche Ergebnisübersicht aller Abteilungen und zeigt auf, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden.

Gewinn- und Verlust liefert monatliche oder jährliche Zahlen über Gewinn und Verlust und zwar sowohl für die einzelnen Abteilungen als auch für die gesamte Einrichtung.

Mit **Bilanz** werden alle Zahlen ermittelt, die für die Erstellung und die Analyse der Bilanz benötigt werden.

Im Modul **Leistungsrechnung** erfolgt die aufgeschlüsselte Darstellung aller erbrachten Leistungen, wobei sowohl nach den einzelnen Abteilungen als auch nach den verschiedenen Behinderungsstufen unterschieden wird und eine Zuordnung der Entgelte nach Pauschale sowie nach Einzelleistungen möglich ist.

Mit **Offene Posten** werden primär die Betreuungskosten überwacht, die zwar erbracht wurden, für die es aber noch keinen Kostenträger gibt bzw. bei denen die Kostenerstattung noch unklar ist.

Das Modul **Investitionen** erlaubt die Kontrolle aller Investitionskosten. Dabei werden sowohl neue Projekte als auch die Instandhaltungskosten der bereits bestehenden Einrichtungen berücksichtigt.

Die **Liquiditätsplanung** zeigt auf, welche Kosten zu erwarten sind und welche Mittel zur Verfügung stehen, so dass der Cash-Flow optimal gesteuert werden kann.

natürlich, nur die Informationen ins MIS aufzunehmen, die leicht verfügbar sind«, so Michael Preuß. Seiner Erfahrung nach ist dieser Weg sogar sinnvoll, denn die operativen Systeme decken die zentralen Aufgaben ab und beinhalten damit auch die wichtigen Daten.

Effektives Controlling erfordert aber darüber hinaus weitere Informationen, so dass in der Praxis meist zusätzliche Datenquellen erschlossen werden müssen. Michael Preuß schildert diese Herausforderung am Beispiel Personalplanung. »Unsere Software zur Personalführung liefert uns alle benötigten Ist-Daten, doch die genügen nicht für weitergehende Analysen mit Simulationen unterschiedlicher Szenarien. Wir mussten daher die gesamten BAT-Berechnungsgrundlagen erfassen sowie eine Möglichkeit vorsehen, die Ergebnisse von Tarifverhandlungen bei unseren Kalkulationen zu berücksichtigen.«

Ein weiterer Punkt ist die Verfügbarkeit der Daten. Viele operative Systeme, vor allem die älteren unter ihnen, wurden als Insellösungen konzipiert und es ist schwer, die gespeicherten Daten für weitere Auswertungen zu verwenden.

künftig stärker zu dezentralisieren.« So sollen langfristig alle Abteilungsleiter direkten Zugriff auf das MIS erhalten und die Budgets ihrer Abteilungen selbst verwalten. »Die Entscheider vor Ort können am besten beurteilen, wie die Mittel in ihrem Bereich am effektivsten eingesetzt werden können.«

Auf der anderen Seite soll das MIS aber auch für die Mitglieder des Aufsichtsrats zugänglich gemacht werden, da hier sowohl die langfristige Personalpolitik festgelegt als auch die Entscheidungen für größere Investitionen getroffen werden. Um beide Ziele zu erreichen, wird derzeit der Ausbau des Intranets forciert. Bis dahin werden viele Reports noch ausgedruckt und traditionell verteilt.

»Durch die Einführung des MIS stehen kurzfristig zwar nicht mehr Mittel zur Verfügung«, bekennt Michael Preuß, »doch wir merken jetzt schon, dass wir die vorhandenen Mittel besser einsetzen können. Wir erkennen Sparpotenziale und sehen Möglichkeiten, weitere Einnahmequellen zu erschließen. Und es zeigt sich, dass wir mit unseren genauen Zahlen bei Vereinbarungen mit Leistungsträgern eine bessere Verhandlungs-

position haben. Statt einfach nur zu sagen, wir brauchen mehr Geld, können wir genau aufzeigen, welche Leistungen wir tatsächlich erbringen und dass die Bezahlung diesen Leistungen gemäß zu erfolgen hat. Für die DWH war die Entscheidung für MIK-OLAP der richtige Weg.«

Ansprechpartner

Diakonische Werke Himmelsthür in Hildesheim e.V.

Michael Preuß
Leiter Controlling/EDV
Stadtweg 100
31139 Hildesheim
Tel 05121-604-204
michael.preuss@dw-hi.de

MIK Hannover

Andreas Lange
Leiter Partnervertrieb
Wöhlerstraße 42
D 30163 Hannover
Tel 0511-69 68 47-15
Fax 0511-69 68 47-20
Mobil 0170-926 00 81
andreas.lange@mik.de

Transparente Kostenstruktur

Die Vorarbeiten begannen Anfang 2002 und schon nach drei Monaten konnte das MIS in Betrieb genommen werden. Heute arbeiten Controller in der Zentrale sowie demnächst der Vorstand und die Leiter der 15 Standorte der DWH direkt mit dem System. Die einfach zu bedienende graphische Oberfläche von MIK-ONE ermöglichte den Anwendern nach kurzer Schulung einen effektiven Umgang mit dem System. »Auch Anwender ohne intensives Computer-Know-how kommen problemlos mit der MIK-Software zurecht«, lobt Michael Preuß.

Für Michael Preuß ist die Einbindung der Standortleiter aber nur der erste Schritt. »Wir sehen das MIS nicht nur als effektives Werkzeug für das Controlling, sondern als Mittel,



**Management
Information
Kommunikation**