

**BKK Landesverband BW baut mit Sagent Solution praxisorientiertes Controllingsystem auf**

## Professionelle Systemlösung in zwei Monaten

Der Beweggrund für die Controllingmaßnahmen des BKK Landesverbandes BW war seine Haftungsverantwortung: Betriebskrankenkassen, die sich für betriebsfremde Mitglieder öffnen, sind zwar rechtlich eigenständig, jedoch fungiert der Landesverband als Garantieträger. Innerhalb von nur zwei Monaten gelang der Aufbau einer professionellen Lösung für das Controlling.



Heinz Kaltenbach, Leiter Unternehmensentwicklung, Controlling, Recht und Wettbewerb im BKK Landesverband Baden-Württemberg.

Die Zeitungen und Nachrichten melden derzeit selten Positives: Die Zeiten sind schwierig, die Wirtschaft boomt nicht mehr, die Konjunktur fällt, die Kosten laufen davon, die Einnahmen gehen zurück, die Lohnnebenkosten und auch Krankenkassenbeiträge steigen. Der „blaue Brief“ auf der Grundlage der Maastrichter Kriterien betrifft nicht nur den Staat, sondern auch die Träger der Sozialversicherung und damit auch die gesetzlichen Krankenversicherungen. „Praktisch ist fast jede gesetzliche Krankenkasse heute verschuldet“, berichtet Heinz Kaltenbach, Leiter Unternehmensentwicklung, Controlling, Recht und Wettbewerb im BKK Landesverband Baden-Württemberg, der als Dachorganisation die Interessen seiner 41 Mitglieds-kassen im Bereich der Politik und Öffentlichkeit vertritt. „Und spätestens, wenn Unternehmen in finanzielle Nöte geraten, wird funktionierendes Controlling existentiell. Wir beschlossen daher im August 2000 den Neuaufbau eines BKK-Finanzcontrollings – wahrlich keine einfache Aufgabe, da wir im BKK Landesverband Baden-Württemberg Betriebskrankenkassen jeder Größe, vom Drei-Personen-Betrieb bis zum Versicherungsunternehmen mit 800 Mitarbeitern, betreiben.“

Gerade die gesetzlichen Krankenversicherungsträger sind angesichts der aktuellen Wirtschaftssituation und ausstehender Gesundheitsreformen einem defizitären Wettbewerb ausgesetzt. Schließlich kön-

nen sie sich nicht vergleichbar einem privaten Unternehmen gegenüber den Mitbewerbern durch ihre Kernprodukte differenzieren. Die Rahmenbedingungen sind von Gesetzgeberseite eng geschnürt und gelten für alle gleich. Die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale liegen in ihrer unterschiedlichen regionalen Ausrichtung und der Risikostruktur ihres Versichertenklientels. Und das verändert sich unaufhaltsam, seit sich nach dem Willen des Gesetzgebers die Betriebskrankenkassen betriebsfremden Mitgliedern öffneten. „Lange Zeit hatten die Betriebskrankenkassen aufgrund ihrer geschlossenen Arbeitgeberbindung sehr niedrige Beitragssätze. Nachdem der Gesetzge-

ber die Öffnung bestimmt hatte, bescherte ihnen diese Tatsache einen geradezu gigantischen Zulauf an neuen Mitgliedern. Der überdimensionale Zuwachs innerhalb kürzester Zeit schuf jedoch auch eine Vielzahl von Problemen, die ohne ein wirksames Controlling nicht zu bewältigen sind“, erläutert Kaltenbach. Aber auch der Normalisierungsprozess erfordert kritische Begleitung.

Der BKK Landesverband BW betreut 41 Mitglieds-kassen mit insgesamt 2,1 Millionen Versicherten, wobei 90 Prozent bei geöffneten Betriebskrankenkassen, das heißt zugänglich für jedermann, versichert sind. Die Beitragssatzspanne liegt zwischen 10,2 Prozent und 15,4

| Einnahmen (Mio. Euro) |       | Ausgaben (Mio. Euro) |       | Saldo (Mio. Euro) |       |
|-----------------------|-------|----------------------|-------|-------------------|-------|
| 01.01                 | 31.12 | 01.01                | 31.12 | 01.01             | 31.12 |
| 1.000                 | 1.200 | 800                  | 900   | 200               | 300   |
| 2.000                 | 2.500 | 1.500                | 1.800 | 500               | 700   |
| 3.000                 | 3.800 | 2.200                | 2.600 | 800               | 1.200 |
| 4.000                 | 4.500 | 3.000                | 3.500 | 1.000             | 1.000 |
| 5.000                 | 5.200 | 3.800                | 4.200 | 1.200             | 1.000 |
| 6.000                 | 5.500 | 4.500                | 4.800 | 1.500             | 700   |
| 7.000                 | 5.800 | 5.000                | 5.200 | 2.000             | 600   |
| 8.000                 | 6.000 | 5.500                | 5.500 | 2.500             | 500   |
| 9.000                 | 6.200 | 6.000                | 5.800 | 3.000             | 400   |
| 10.000                | 6.500 | 6.500                | 6.000 | 3.500             | 500   |



Das Verwaltungsgebäude der BKK Landesverband Baden-Württemberg.

Prozent bei einem Gesamtumsatzvolumen von 6,5 Milliarden Euro. Erschwerend für das Controlling wirkt bei dieser äußerst heterogenen Struktur der nachläufige Risikostrukturausgleich in der gesetzlichen Krankenversicherung, der bei einigen Betriebskrankenkassen bis zu 70 Prozent der Einnahmen verschlingt. Die Krankenkassen haben hierauf keinen Einfluss und Betriebskrankenkassen sind daher finanziell weitgehend fremdbestimmt. Der Beweggrund für die Controllingmaßnahmen des BKK Landesverbandes BW war seine Haftungsverantwortung: Betriebskrankenkassen, die sich für betriebsfremde Mitglieder öffnen, sind zwar rechtlich eigenständig, jedoch fungiert der Landesverband als Garantieträger. Er muss ohne unternehmerische Mitwirkungsrechte im Falle einer Kassenschließung in deren Verpflichtungen eintreten.

„Wir wollten ein Verfahren aufstellen, das uns kritische Entwicklungen in einer frühen Phase aufzeigt. Zu diesem Zweck haben wir Indikatoren und Scores auf der Grundlage allgemeiner Informationen, zum Beispiel amtlicher Statistiken der gesetzlichen Krankenversicherungsträger, entwickelt. Wenn wir Auffälligkeiten feststellen, fassen wir nach und gehen auch ins Detail: Beraten und Empfehlen ist unser Geschäft. In die Geschäftspolitik der einzelnen Betriebskrankenkassen können wir allerdings nicht direkt eingreifen“, erläutert Kaltenbach. „Unsere Schlüssel sind Fakten und Argumente!“

Mit Scores zur Mitgliederentwicklung, zur Erfolgsrechnung sowie zur Vermögensentwicklung wurden Auffälligkeitskriterien erarbeitet, die als zentraler Ausgangspunkt für das so genannte Frühwarnsystem der Betriebskrankenkassen in Baden-

Württemberg dienen. „Von August 2000 bis Mai 2001 haben wir auf der Basis dieser Kriterien ein Berichtswesen mit Microsoft Excel aufgebaut. Für den Anfang waren wir damit auch zufrieden. Allerdings hat sich sehr schnell gezeigt, dass wir für die Datenaufbereitung und das Auffüllen der Excel-Sheets von mehr als 40 Krankenkassen etwa 80 Prozent unserer Zeit opferen und so nur etwa 20 Prozent für das eigentliche Controlling bleiben“, so Kaltenbach weiter. „Uns war klar, dass wir ein leistungsfähigeres Controllingwerkzeug benötigen. Unser Hauptanliegen dabei war, die gesuchte Lösung als Fachabteilung möglichst selbstständig entwickeln und betreiben zu können, ohne auf die ständige Unterstützung durch die IT-Ressourcen angewiesen zu sein. Die IT-Abteilung sollte uns unterstützen, aber nicht unbedingt der Motor sein.“

Angesichts des knappen Budgets wurde zudem eine finanziell und zeitlich verlässlich planbare Lösung benötigt, die möglichst alle erforderlichen Funktionalitäten ohne differenzierte und nicht durchschaubare Lizenzierungen umfasst – vom ETL-Tool (Extraktion, Transformation, Laden) bis hin zum einfach parametrisierbaren Baukasten mit Controllingfunktionen. Auf jeden Fall sollte die Lösung auch webfähig und – ein entscheidender Punkt – natürlich skalierbar sein. „Um Akzeptanz zu erreichen, mussten wir in der Lage sein, schnelle Ergebnisse vorzuzeigen. Wir wollten sehr kurze Entwicklungszyklen: In zwei Monaten zum Technologiewechsel – das war unser ehrgeiziges Ziel“, so Kaltenbach. Das Controllingteam schaute sich kritisch auf dem Markt um und stellte schlussendlich vier Unternehmen die Aufgabe, einen Lösungsvorschlag für die Ablösung der bestehenden Excel-Lösung zu unterbreiten. Ende 2002 fiel die Entscheidung für die Software Sagent Solution des Anbieters Group 1 Software (ehemals Sagent), der in der Präsentation und in einem dreitägigen Workshop insbesondere aufgrund seiner Fachkompetenz und der homogenen Systemplattform überzeugte. „Group 1 zeigte sich sehr praxisnah und legte in der Präsentation nicht den Schwerpunkt auf die Informationstechnik, sondern auf das Controlling. Das hat uns letztendlich überzeugt“, so Kaltenbach weiter.

Die Realisierung des Systemumstiegs gelang dann auch in den vorgegebenen zwei Monaten. Inner-

halb der Fachabteilung konnte unmittelbar ein Rationalisierungseffekt erreicht werden. Auch die Datenqualität konnte deutlich gesteigert werden. Quasi ganz nebenbei wurde zudem in den zwei Monaten der Entwicklung die Datenhistorie von fünf Jahren aufgearbeitet, die Daten validiert – im Entwicklungs- und Testbetrieb wurde eine erstaunliche Anzahl von Fehlern aufgedeckt –, automatisiert und integriert.

Im nächsten Entwicklungsschritt wurde das satzungsgemäße Beratungs- und Prüfwesen für die angeschlossenen Betriebskrankenkassen analytisch und berichtstechnisch unterstützt. Insgesamt wurden mit einem Team von vier Mitarbeitern 41 Bilanzprüfungen in drei Monaten abgewickelt. Diese Aufgabe wurde gemeinsam mit einem externen Wirtschaftsprüfer problemlos bewältigt, da die Daten optimal aufbereitet zur Verfügung gestellt werden konnten. Als wesentliche Erfahrung hebt Kaltenbach die gemeinsame, kollaborative Entwicklung hervor. „IT-Abteilung, Fachabteilung und externe Berater saßen an einem Tisch und haben gemeinsam entwickelt. Die Lösung war vorgegeben und wurde im Entwicklungsprozess mit echten Daten validiert und getestet. So konnten wir sofort abgleichen und erkennen, ob die Prozesse richtig sind. Fehlerhafte Daten konnten unmittelbar identifiziert und mit dem Lösungsansatz korrigiert werden. Das heißt, schon während der Entwicklung wurden viele Punkte abgearbeitet, die sonst in nachfolgenden Entwicklungsphasen getrennt angegangen werden und zu Lasten der Entwicklungszeit gehen.“

Dieser hochintegrierte Ansatz ist für mich das A und O und der große Erfolg bei diesem Projekt. In meinen Augen ist es ein optimaler Weg, um in kurzer Zeit effektiv und effizient zu wirklich befriedigenden Entwicklungsergebnissen zu kommen“, so das abschließende Resümee von Kaltenbach. „Eine wirklich neue und sehr positive Erfahrung!“



Group 1 Software GmbH  
Rosenheimer Strasse 143 b, 6. OG  
81671 München  
Tel. 0 89 / 46 23 87-0  
Fax 0 89 / 46 23 87-44  
E-Mail: info@group1.de