

KURZ- INFORMATION

HIS



HOCHSCHUL-INFORMATION-SYSTEM, GOSERIEDE 9, 30159 HANNOVER

Dezember 2003

A 8 / 2003

Internes und externes Hochschulcontrolling

**HIS-Tagung
vom 30. September - 01. Oktober 2003
in Hannover**

Band 1

Michael Leszczensky (Hrsg.)

Inhaltsverzeichnis

Band 1

| | |
|---|----|
| Vorwort..... | 1 |
| Zusammenfassung | 3 |
| Summary | 6 |
| Neue Steuerung im Hochschulbereich (M. Leszczensky)..... | 9 |
| Hochschulsteuerung mit Performance Controlling (B. Sandberg) | 17 |
| Überlegungen zum Rechnungswesen von Hochschulen (J. Weichselbaumer)..... | 25 |
| Systemunterstützung beim Hochschulcontrolling (S. Gutow)..... | 37 |
| „COB für die ganze Hochschule“: HISQIS Modul COB (webCOB) (T. Walter) | 41 |
| Controlling an privaten Hochschulen: Das Beispiel Witten/Herdecke (P. Rumpel) | 45 |
| Ziele und Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung an der RWTH Aachen (V. Stryk)..... | 51 |
| Ziele und Ausgestaltung der KLR an der Hochschule Harz (R. Thöricht)..... | 57 |
| Anhang..... | 61 |
| Anhang 1: Tagungsprogramm | 61 |
| Anhang 2: Referentenliste..... | 62 |

Band 2

| | |
|---|----|
| Vorwort..... | 1 |
| Zusammenfassung | 3 |
| Summary | 6 |
| Externes Hochschulcontrolling in Niedersachsen (D. Scharf / T. Schumacher)..... | 9 |
| Kommunikationsorientiertes Hochschulcontrolling auf quantifizierter Basis: "Hochschulkonzept NRW 2010" (S. Heise) | 15 |
| Ergebnisverwertung in Berlin: Externes Berichtswesen auf der Ebene Staat-Hochschule (I. Strobel) | 27 |
| Berichts- und Controllinginstrumente auf der Ebene Staat-Hochschule; Beispiel: Freie Universität Berlin (W. Krieger) | 39 |
| Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL): Auftrag und Methodik (P. Jenker)..... | 51 |
| Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL): Berichtssystem und Möglichkeiten der Ergebnisverwendung (F. Dölle)..... | 61 |
| Anhang..... | 72 |
| Anhang 1: Tagungsprogramm | 72 |
| Anhang 2: Referentenliste..... | 73 |

Vorwort

Seit etwa einem Jahrzehnt sind Begriffe wie Stärkung von Autonomie und Eigenverantwortung der Hochschulen, Verlagerung von staatlichen Kompetenzen auf die Hochschulen, Wettbewerb, Globalhaushalte, leistungsorientierte Mittelzuweisung, Evaluation von Forschung und Lehre usw. feste Bestandteile im hochschulpolitischen Diskussionsprozess. Der Rückzug des Staates aus der Detailsteuerung und die daraus resultierende Autonomie der Hochschulen erfordern Neuausrichtungen in der Hochschulsteuerung. Neue Steuerung bedeutet in diesem Zusammenhang für die Wissenschaftsverwaltung, die Hochschulen **anders zu steuern** und nicht **Steuerungsverzicht**. Auch die Hochschulen sind gefordert, ihre bisherigen Steuerungskonzeptionen zu überdenken, um die neu gewonnenen Freiheiten nutzen zu können.

Seitens des **Staates** muss eine politisch verantwortete Steuerung schon aus Gründen demokratischer Legitimität und zur Sicherung der Bereitstellung öffentlicher Güter beibehalten werden. Der direkte und detaillierte staatliche Einfluss ist durch eine zielbezogene strategische Steuerung und den Aufbau eines Landeshochschulcontrollings zu ersetzen. Für die **Hochschulen** bedeutet mehr Autonomie auch, mehr Verantwortung für die Folgen eigener Entscheidungen übernehmen zu müssen. Damit einhergehende neue Leitungsstrukturen, die einen Beitrag zur professionalisierten Entscheidungsfindung leisten sollen, benötigen ebenfalls ein in sich geschlossenes Steuerungskonzept und verlässliche Datengrundlagen.

Sowohl die Wissenschaftsministerien als auch die Hochschulen sind derzeit sehr an der Fragestellung interessiert, wie die neuen Anforderungen an die Hochschulsteuerung in geeignete Konzepte des Hochschulcontrollings umzusetzen sind. **Hochschulcontrolling** darf sich dabei sowohl für die Ministerien als auch die Hochschulen nicht auf die Funktion der „Kontrolle“ beschränken. Vielmehr hat das Hochschulcontrolling die zielbezogene Steuerung zur Aufgabe. Zu beantworten ist in diesem Zusammenhang die Frage, welche dafür relevanten Informationen auf der Ebene der Ministerien und Hochschulen notwendig und

gegebenenfalls von den Hochschulen bereitzustellen sind.

Die Einführung neuer Instrumente des Hochschulcontrollings wurde in der Vergangenheit in allen Bundesländern stark forciert. Einen Schwerpunkt bildete dabei die Schaffung neuer haushaltsrechtlicher Rahmenbedingungen und – damit zusammenhängend – der Aufbau einer hochschulbezogenen Kosten- und Leistungsrechnung (KLR). Zunehmend rücken aktuell Fragen der Gestaltung von Berichtskonzepten und der Verwendung von KLR-Ergebnissen in den Blickpunkt. Dabei sind Aspekte hochschulinterner und -externer Steuerung sowie das von den Hochschulen gegenüber den Wissenschaftsressorts zu erfüllende Berichtswesen von erheblichem Interesse.

HIS hat die Dringlichkeit dieser Fragestellungen zum Anlass genommen, diese Themen am 30. September und 1. Oktober 2003 im Rahmen einer zweitägigen Tagung „**Internes und externes Hochschulcontrolling**“ in Hannover aufzugreifen. Für die Tagung konnte HIS Referentinnen und Referenten aus Hochschulen und Wissenschaftsministerien gewinnen, die den gegenwärtigen Stand des Hochschulcontrollings in Hochschulen und Ländern präsentierten. Das große Interesse an der Thematik kommt auch in der Zahl von 160 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus Hochschulen und Wissenschaftsressorts zum Ausdruck, die zwei Tage lang gemeinsam um Antworten auf die dringlichsten Fragen des Hochschulcontrollings bemüht waren.

Die HIS GmbH freut sich, mit dieser Veröffentlichung der Vorträge die Inhalte der Tagung „Internes und externes Hochschulcontrolling“ auch einem breiteren Publikum zugänglich machen zu können. Unser Dank gilt allen Referentinnen und Referenten für ihre Bereitschaft, ihre Vorträge für die hier vorliegende Veröffentlichung zusätzlich in schriftlicher Form zur Verfügung gestellt und die im Zuge der Vorbereitung der Veröffentlichung notwendigen Nachfragen mit Geduld beantwortet zu haben.

Dr. Michael Leszczensky

Zusammenfassung

Am 30. September und 1. Oktober 2003 fand in Hannover eine zweitägige Tagung zum Thema „**Internes und externes Hochschulcontrolling**“ statt. Das Tagungsmotto wurde gewählt, um bewusst auf die sich verändernde Aufgabenteilung von Staat und Hochschulen aufmerksam zu machen. Die autonomen agierenden Hochschulen benötigen ein funktionsfähiges **internes Controlling**, um ihrer durch mehr Eigenverantwortlichkeit geprägten Rolle gerecht werden und dafür profunde Entscheidungsgrundlagen schaffen zu können. Der durch Verzicht auf Detailsteuerung entstehende Informationsbedarf staatlicher Instanzen kann nur durch ein **externes Controlling** gedeckt werden, das u.a. Vorgaben für die Berichtspflichten der Hochschulen gegenüber dem jeweiligen Land entwickeln muss.

Für die Tagung konnte HIS Referenten aus Hochschulen und Wissenschaftsministerien gewinnen, die den gegenwärtigen Stand des Hochschulcontrollings in Hochschulen und Ländern präsentierten. Übereinstimmend wurde festgestellt, dass die Kosten- und Leistungsrechnung an den Hochschulen eine wesentliche Informationsgrundlage für die Hochschulsteuerung darstellt. Die KLR ist dabei allerdings durch die Einführung weiterer Instrumente wie Evaluierung von Forschung und Lehre, Akkreditierung von Studiengängen, Zielvereinbarungen und leistungsorientierter Budgetierung zu ergänzen. Die Suche nach dem richtigen Instrumentenmix ist dabei sowohl in den Hochschulen als auch in den Fachministerien noch nicht abgeschlossen.

Große Beachtung wurde der Problematik eines auf Ergebnissen der KLR aufbauenden Berichtswesens der Hochschulen an die Länderministerien geschenkt. Die Rolle der KLR als hochschulinternes Steuerungsinstrument wurde durchgängig betont. Andererseits hat der Staat bei fortschreitender Hochschulautonomie, die einhergeht mit globalisierten Hochschulhalten, ein Interesse an einer Berichtspflicht der Hochschulen, um die Verwendung der den Hochschulen zur Verfügung gestellten öffentlichen Mittel zu rechtfertigen. Die Ergebnisse des intern ausgerichteten Berichtswesens – i.w. die Kosten- und Leistungsrechnung – sind allerdings nicht hochschulübergreifend ver-

gleichbar. Für Steuerungszwecke kristallisiert sich jedoch zunehmend die Notwendigkeit des Vergleichs der Kosten und Leistungen von Hochschulen heraus. Hier bietet der Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich, der von der HIS GmbH gegenwärtig für Hochschulen in sieben Bundesländern durchgeführt wird, eine mögliche Basis für einen gemeinsamen Berichtsrahmen.

In der hier vorliegenden zweiteiligen Publikation werden die im Rahmen der Tagung gehaltenen Vorträge einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

Der erste Block dieses Diskurses widmet sich dem Controlling im Umfeld neuer Steuerung von Hochschulen. Im ersten Beitrag umreißt Dr. Michael **Leszczensky**, stellvertretender Abteilungsleiter der HIS GmbH, zunächst die Grundidee der neuen Steuerung im Hochschulsektor. Hochschulautonomie und Deregulierung bedingen auch eine Anpassung des Instrumentariums zur Steuerung. Er vertritt in diesem Zusammenhang die These, dass die leistungsorientierte Budgetbemessung für die Hochschulen, insbesondere in Form formelgebundener Mittelzuweisung, eines der bedeutendsten staatlichen Steuerungsinstrumente darstellt. In diesem Zusammenhang systematisiert er u.a. anhand der Kriterien Output- und Nachfrageorientierung die gegenwärtigen Finanzzuweisungsverfahren in den Ländern der Bundesrepublik.

Der anschließende Beitrag von Dr. Berit **Sandberg**, Professorin am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, widmet sich dem Performance Measurement als Teil des Performance Controlling. Sie weist darauf hin, dass Controlling sich aus verschiedenen Bausteinen zusammensetzt und mehr als nur Kostenkontrolle ist. Mit dem Ziel der Qualitätssicherung gilt es, entscheidungsrelevante, zukunftsgerichtete Informationen über Hochschulleistungen zu gewinnen. Die Leistungen sind sowohl für hochschulinterne Zwecke als auch für Zwecke der staatlichen Steuerung zu messen und zu bewerten. Das Performance Measurement steht dabei im Hochschulbereich noch am Anfang. Das Konzept der Balanced Scorecard wird als be-

sonders geeignet angesehen, um ein Performance Measurement im Hochschulbereich zu etablieren, da dieses Konzept verschiedene Betrachtungsperspektiven vereint.

Dr. Jürgen **Weichselbaumer**, Referent des Kanzlers der TU München, legt dar, dass die Globalisierung von Hochschulhaushalten betriebswirtschaftliche Planungs- und Steuerungsinstrumente an den Hochschulen erforderlich macht. Er plädiert dafür, die Besonderheiten des Hochschulbereichs in Form einer zweigeteilten, monetären und nichtmonetären Erfolgsrechnung zu berücksichtigen. Hochschulinterne und hochschulexterne Adressatenkreise des Hochschulrechnungswesen erfordern seiner Auffassung nach auch entsprechend gesonderte Formen der Rechenschaftslegung.

Der zweite Themenblock beschäftigt sich mit Möglichkeiten der technischen Unterstützung des Hochschulcontrollings. Dr. Sven **Gutow**, Mitarbeiter der HIS GmbH, stellt in seinem Vortrag das für die hochschulische Kosten- und Leistungsrechnung entwickelte Softwaresystem HISCOB-GX vor. Als integratives System verbindet HISCOB die Informationen aus den in den Verwaltungsbereichen zum Einsatz kommenden Datenverarbeitungssystemen für die Zwecke des Hochschulcontrollings. Dr. Thomas **Walter**, Professor am Fachbereich Informatik der Fachhochschule Kaiserslautern, präsentiert anschließend mit webCOB eine benutzerfreundliche Erweiterung von HISCOB-GX. Ziel dieser Weiterentwicklung ist die Verbesserung des Informationsflusses vom zentralen Hochschulcontrolling zu den Kostenstellenverantwortlichen.

Nach den eher theoretisch-konzeptionell orientierten Themenblöcken folgen Darstellungen, die die konkrete Umsetzung des Controllings auf Hochschulebene zum Inhalt haben. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung. Als gemeinnützige GmbH unterliegt die private Universität Witten-Herdecke den Vorgaben des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens. Petra **Rumpel**, Leiterin des Controllings, erläutert Aufgaben, Adressatenkreis und Art der bereitgestellten Informationen des Berichtswesens der Universität Witten-Herdecke. Sie betont in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit der gezielten Informationsauswahl.

In Nordrhein-Westfalen hat die RWTH Aachen Pilotfunktion bei der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung, die HISCOB-basiert erfolgt und ab 2003 verpflichtend für alle Hochschulen des Landes ist. Vera **Stryk**, Leiterin der Abteilung Finanzplanung und Controlling der RWTH Aachen, beschreibt die Einführung der KLR als Lernprozess zwischen zentralen und dezentralen Hochschuleinrichtungen. Sie weist darauf hin, dass sich die RWTH Aachen zusätzlich zur Einführung der KLR an überregionalen Benchmarkingrunden im Kreis der Technischen Hochschulen beteiligt.

Zum Abschluss der hochschulbezogenen Darstellungen berichtet Roland **Thöricht**, Controller der Hochschule Harz, über die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung. Obwohl der Prozess in Sachsen-Anhalt anfangs durch das Kultusministerium begleitet wurde, gibt es keine landesweit einheitliche KLR an den Hochschulen. Er geht des Weiteren auf die Rolle der KLR im Rahmen der strategischen Hochschulentwicklung ein und betont die Notwendigkeit des Mitarbeitertrainings im Zuge der KLR-Einführung.

Die folgenden vier Beiträge behandeln Berichts- und Controllinginstrumente auf der Ebene Staat – Hochschule. Externes Controlling in diesem Sinne findet dabei derzeit vor dem Hintergrund knapper öffentlicher Mittel statt. Die Hochschulen müssen sich an der Konsolidierung der öffentlichen Haushalte beteiligen. Gleichzeitig ist im Zuge des Modernisierungsprozesses im Hochschulsektor die Qualität in Lehre und Forschung sicherzustellen.

Den Controlling-Ansatz des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur erläutern Dr. Diana **Scharf** und Thorsten **Schumacher**, Referenten im Referat Hochschulcontrolling. Sie weisen darauf hin, dass die Aufgabenbestimmung des Hochschulcontrollings eine Neujustierung des Verhältnisses zwischen Hochschulen und Ministerium mit sich bringt. Notwendig ist der Aufbau eines für eine Landeshochschulplanung angemessenen Berichtswesens und eine Austarierung der zur Verfügung stehenden Controllinginstrumente, um das Ziel einer weitreichenden Qualitätssicherung im Hochschulsektor zu erreichen. In Niedersachsen sind dazu neben der Kosten- und Leistungsrechnung eine Vielzahl weiterer

Controlling-Bausteine eingeführt. Zu nennen ist hier neben Kosten- und Leistungsrechnung, Akkreditierung von Studiengängen, Evaluationen in Lehre und Forschung, Zielvereinbarungen und formelgebundener Mittelzuweisung auch die Beteiligung am Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich.

Dr. Steffen **Heise**, Referent im Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, stellt mit dem „Hochschulkonzept NRW 2010“ einen kommunikationsorientierten Controllingansatz vor. Insbesondere erläutert er die im Rahmen dieses Ansatzes vorgenommene Überprüfung und Neujustierung der Kapazitäten in den Lehr- und Forschungsbereichen der Hochschulen vor dem Hintergrund der prognostizierten Arbeitsmarktentwicklung. Das gewählte Verfahren soll den Hochschulen Transparenz über die ministeriellen Entscheidungen verschaffen und die Frage beantworten helfen, aus welchen Kriterien notwendige Sparmaßnahmen abgeleitet werden können. Im Verlauf seines Vortrags geht Dr. Heise weiter auf die Schnittstelle zur Kostenrechnung der Hochschulen ein. Die vom Ministerium auch in elektronischer Form zur Verfügung gestellten Entscheidungsgrundlagen werden dabei für den Steuerungsprozess in den Hochschulen verfügbar gemacht.

Die Ergebnisverwendung des externen Hochschulberichtswesens in Berlin wird in den beiden anschließenden Beiträgen aufgegriffen. Ilka **Strobel**, Referentin in der Berliner Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur, geht auf das hochschulpolitische Umfeld ein, in dem die von den Berliner Hochschulen bereitzustellenden Ergebnisse Verwendung finden. Alle Berliner Hochschulen sind mittlerweile Vertragshochschulen. Trotzdem wird aufgrund der besonders angespannten Haushaltslage Berlins auch von den Hochschulen ein hoher Konsolidierungsbeitrag gefordert. Die Beteiligung der Berliner Hochschulen am Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL) der HIS GmbH hat in diesem Umfeld zu einer Versachlichung der Diskussion beigetragen. Es wird geschlussfolgert, dass jede Art der Berichtspflicht gegenüber der Politik vor der Herausforderung steht, handhabbare Darstellungen zu erstellen, die einen schnellen Überblick erlauben.

Wolfgang **Krieger**, Leiter des Arbeitsbereichs Controlling der Freien Universität Berlin, weist

darauf hin, dass die Hochschulverträge den Hochschulen Berlins auch in Zeiten knapper öffentlicher Kassen eine gewisse Planungssicherheit geben. Auch er betont den positiven Einfluss der Ergebnisse des Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleichs auf die hochschulpolitische Diskussion in Berlin. Von der FU Berlin wurde eine spezielle Aufbereitung der AKL-Ergebnisse für den Diskussionsprozess erzeugt, die die Rangfolge der einbezogenen Hochschulen visualisiert. Weitere Schwerpunkte dieses Vortrags bilden Ausführungen zum Berliner Modell der Mittelzuweisung vom Land an die Hochschulen und zur internen Mittelverteilung in der FU Berlin.

Als Beispiel für ein speziell auf Hochschulvergleiche ausgerichtetes und extern orientiertes Berichtsinstrument wird in den letzten beiden Beiträgen der Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL) behandelt. Dieser wird von der HIS GmbH in enger Kooperation mit Hochschulen und Wissenschaftsressorts in sieben Bundesländern durchgeführt. Peter **Jenkner**, Mitarbeiter der HIS GmbH, legt die methodischen Grundlagen des HIS-AKL dar. Im abschließenden Beitrag geht Frank **Dölle**, Projektleiter des AKL, auf das Berichtssystem des AKL ein. Er erläutert in diesem Zusammenhang insbesondere die im Projektverlauf entwickelte grafische Ergebnisaufbereitung. Darüber hinaus gibt er Hinweise, wie die Ergebnisse im Rahmen des Hochschulcontrollings einsetzbar sind. Die aus dem HIS-AKL vorliegenden Vergleichs- und Durchschnittswerte ermöglichen dabei spezielle Interpretationen für den standortübergreifenden Fachvergleich, aber auch für die vergleichende Betrachtung der Fächer innerhalb einer Hochschule.

Summary

A two-day conference took place in Hanover between the 30th September and 1st October on the topic "Internal and External Controlling" in higher education.¹ By selecting this topic for the conference, the organisers wanted to focus attention on the changing division of tasks between state and universities.² The autonomous university requires a functioning system of internal control and coordination – **internal controlling** – to meet the challenge of new responsibilities and to secure adequate information for decision-making. Following the relinquishment of detailed regulations on university operation, state authorities require new forms of management information, which can be provided by external systems of control and coordination – **external controlling** – which must, for example, develop regulatory reporting systems for universities to inform their respective state ministry.

HIS was able to obtain speakers from both universities and state ministries of science, who presented the state of the art in their respective fields of work. It was agreed that management accounting in the universities provides a vital foundation for steering higher education. Management accounting must, however, be supplemented by the introduction of further instruments such as teaching and research assessment, accreditation, agreements on objectives and performance-based funding. The search for the right component-mix continues both in the universities and ministries.

Particular attention was paid to the problem of developing a reporting system between universities and state governments based on the results of internal management accounting systems. The vital role of management accounting as an internal steering instrument was universally emphasised. However, with increasing autonomy of institutions and the accompanying decentralisation of university budgets, the state

has an interest in concurrently increasing universities' accountability for the use of public funds. The results of internally orientated reporting systems such as management accounting are, however, not comparable between institutions. For the purposes of steering, it is, on the other hand, becoming more and more necessary to obtain comparable data on costs and university performance. The HIS GmbH comparative survey on costs and performance (AKL-survey), which is currently being carried out in seven German states, offers a possible basis for a common reporting framework.

This two-part publication enables HIS to present all the contributions from the conference to a wider audience.

The first block of this discourse turns to controlling within the context of new state approaches to steering institutions of higher education. In the first contribution, Dr. Michael **Leszczensky**, deputy department head at HIS GmbH, outlines the basic principles behind these new approaches. Institutional autonomy and deregulation require a readjustment of the steering framework. He proposes that performance-based funding, particularly formula-based models, represent one of the most significant set of instruments for state-initiated steering. Consequently, he presents a systematic analysis of current funding procedures in German higher education, particularly focussing on the degree to which output- and demand-orientation has been realised.

The subsequent paper from Dr. Berit **Sandberg**, professor of business studies at the University of Applied Science Berlin, deals with the topic of performance measurement as an element of performance-centred controlling. She points to the fact that controlling is made up of various building blocks and is not limited to cost control. With the goal of assuring quality, the objective is to generate information on institutional activities which is both relevant for decision-making and for future planning. These activities should be measured and evaluated equally for the purposes of internal usage within the universities and for external usage at state level. This type of performance measurement has only recently begun to be implemented. The concept of Balance Scorecards is seen as particularly appropriate for the estab-

¹ The term "Controlling" has established itself in German debates as a reference to management instruments used for the purposes of planning and steering. Its use probably originates from the general term "financial controlling". Broadly, it is applied to an array of instruments of control and supervision of data, information and processes.

² The term "university" is used here generically to refer to all types of public higher education institutions.

lishment of performance management in higher education, since it provides a common framework for measurement, whilst highlighting different aspects of university performance.

Dr. Jürgen **Weichselbaumer**, chancellor's office TU München, proposes that the decentralisation of institutions' budgets and the resulting block grants necessitate business administration instruments for planning and steering within individual universities. He argues that the special characteristics of university activities must be recognised using success analysis based on both monetary and non-monetary data. In his opinion, the different addressees within and external to the universities should be reflected by the use of different forms of accountability.

The second themed block focuses on possible technical support for internal controlling. Dr. Sven **Gutow** from HIS GmbH presents in his contribution the HIS-software system HISCOB-GX, which facilitates management accountancy within the universities. As an integrated system HISCOB interlinks information from data processing systems in various administrative areas for the purposes of controlling. Dr. Thomas **Walter**, professor for informatics at the University of Applied Science Kaiserslautern, followed up this contribution with a presentation of webCOB, a user-friendly extension of HISCOB-GX. This further development aims at improving the information flow between central organisational units and cost centres.

Presentations which focus on the concrete implementation of controlling within the universities follow on from the previous theoretical-conceptual themed blocks. The design of management accounting systems receives particular attention. As a private non-profit corporation, the University Witten-Herdecke uses an accounting system common to commercial companies. Petra **Rumpel**, head of controlling, explains the task, the requirements of the addressees and the type of information made available through reporting systems at the university. She emphasises in this context the importance of basing the selection of information on the ultimate objectives for its use.

In North Rhine-Westphalia, the Technical University Aachen (RWTH) is involved in a pilot project for the introduction of management accounting. The system is based on HISCOB and will be obligatory for all universities in the

state from 2003. Vera **Stryk**, head of the department for financial planning and controlling, describes the introduction of management accounting as a learning process between the central and decentral institutions of the university. She points out that the RWTH Aachen is also participating in a cross-regional benchmarking project with other technical universities.

Finally, to complete this block of presentations related to institutional activities, Roland **Thöricht**, Controller at Harz University of Applied Science, reports on the introduction of management accounting at his university. Although the process was initially instigated by the ministry of science in Saxony-Anhalt, there is no unified management accounting system for the state. Thöricht further details the role of management accounting within the framework of strategic development and emphasises the necessity of staff training to flank programme implementation.

The next four contributions deal with instruments used for reporting and controlling between state and universities. Currently such external controlling takes place within the context of scarce public funding. Universities have to do their share for the consolidation of state budgets. The quality of teaching and research must, however, equally be assured during the concurrent modernisation process.

The approach of the ministry of science in Lower Saxony is presented by two of its staff, Dr. Diana **Scharf** and Thorsten **Schumacher**. They point out that controlling systems require a readjustment of the relationship between universities and their respective ministries. A reporting system which is appropriate for the purposes of higher education planning at state level must be developed and controlling instruments should be adapted to achieve quality assurance in the university sector. In Lower Saxony, a multitude of elements have been introduced alongside management accounting: accreditation of courses of study, evaluation of teaching and research, agreements on objectives, formula-based funding and participation in the HIS comparative survey on costs and performance (AKL).

Dr. Steffen **Heise**, ministry of science North Rhine-Westphalia, demonstrates the communication-orientated approach to controlling in his state. In particular, he describes the review and realignment of research and teaching capacities

in the universities based on prognoses on future job prospects. The procedure used aims to make ministerial decisions transparent and to answer the question as to which criteria money saving measures should be based on. In his presentation Dr. Heise addresses the interface to cost accounting. The data used for decision-making by the ministry is also provided to the universities in electronic form for internal use.

The utilisation of report results in Berlin is taken up in the following two contributions. Ilka **Strobel**, ministry of science Berlin, illustrates the policy context in which the reported results from Berlin's universities are used. All universities in Berlin are contract-universities. Nevertheless, due to the particularly tense budget situation in Berlin, the universities also have to contribute to consolidation efforts. The participation of the Berlin universities in the HIS comparative survey on costs and performance (AKL) has led to a more objective discussion within this context. The contribution concludes that all obligatory reporting frameworks with the purpose of facilitating policy decisions are confronted with the same challenge: How to compress the results into concise representations, which provide a quick and easy overview of the situation.

Wolfgang **Krieger**, head of controlling at the Freie Universität in Berlin, suggests that even in times of scarce public funding, institutional contracts with the state afford the universities a certain stability necessary for planning. He emphasises the positive influence of the results of the HIS comparative survey on costs and performance (AKL) on the policy discussion in Berlin. A special representation of the AKL-results was constructed by the FU Berlin for the discussion process depicting a ranking of the participating universities. Further points in this contribution include details on the Berlin model of funding allocation both between state and universities and internally at the FU Berlin.

As an example of a specialised comparison-orientated reporting instrument, the HIS AKL-survey is presented in the last two papers. This survey on comparative costs and performance is carried out in close cooperation with the universities and ministries in seven German Länder. In his contribution, Peter **Jenkner** of HIS GmbH describes the methodological fundamentals of the AKL-survey. Finally, Frank **Dölle**, project leader of the AKL-survey, details the AKL reporting system. In this context, he describes the graphic presentation of results,

which has evolved during the development of the survey. In addition, he points to various uses of the results within the framework of higher education steering and coordination efforts (controlling). Both the comparative data and averages enable specific interpretations for cross-institutional subject reviews as well as for comparative investigations between subject areas within individual universities.

Neue Steuerung im Hochschulbereich

Michael Leszczensky

Meine Damen und Herren,

der erste Vortrag dieser Tagung soll Sie in unser Thema einführen, ohne dass ich den Anspruch erhebe, „neue Steuerung im Hochschulbereich“ innerhalb der vorgesehenen Zeit auch nur annähernd erschöpfend zu behandeln. Ich habe mich für meinen Vortrag für eine Balance entschieden zwischen allgemeinem Überblick und punktueller Fokussierung mir besonders relevant erscheinender Entwicklungen und Problemstellungen.

Im ersten Teil meines Vortrages möchte ich ganz plakativ auf die Grundidee neuer Steuerung eingehen, auf deren wichtigste Instrumente und das veränderte Rollenspiel von Staat und Hochschulen. Die Darstellung ist, wie Sie bemerken werden, etwas idealtypisch. Ob sie von der Realität jemals vollends eingeholt werden wird, bleibt eine spannende Frage. Der Prozess in Richtung New Public Management hat jedenfalls längst begonnen.

Im zweiten Teil werde ich die These vertreten, dass die Budgetierung und insbesondere die Budgetbemessung im Kontext von neuer Steuerung eines der mächtigsten Steuerungsinstrumente des Staates ist. Vor diesem Hintergrund möchte ich auf die jüngste Entwicklung von neuen Finanzausweisungsverfahren in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland exemplarisch eingehen und einige mir wichtig erscheinende Fragestellungen aufgreifen.

1. Grundidee und Instrumente neuer Steuerung

Die Grundidee, die dem New Public Management – in Deutschland unter dem Terminus „Neue Steuerungsmodelle“ im öffentlichen Sektor diskutiert – zugrunde liegt, ist, wirtschaftlicher mit den Ressourcen umzugehen und dadurch Effektivitäts- und Effizienzgewinne zu erzielen. Dies zu erreichen – so die Überzeugung – müssen Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortung auf dezentrale Einrichtungen verlagert werden, weil dort „an der Basis“ das notwendige

Knowhow vorhanden ist. Dies gilt insbesondere für Hochschulen, in denen Verwaltung und akademische Selbstverwaltung eine enge Verbindung eingehen und die Bedingungen für die Aufgabenerfüllung in Lehre und Forschung und in weiteren Dienstleistungsbereichen hochkomplex sind.

Der Rückzug des Staates als Instanz von Detailentscheidungen im Hochschulbereich wird durch den Begriff der **Deregulierung** treffend gekennzeichnet. Deregulierung bezieht sich dabei nicht nur auf den Bereich der Finanzautonomie der Hochschulen, die durch **Flexibilisierung und Globalisierung** der Haushalte in den letzten Jahren entscheidend an Gewicht gewonnen hat. Deregulierung bezieht sich auch auf den akademischen Bereich; z. B. sind in einigen Ländern neue Prüfungsordnungen nicht mehr genehmigungspflichtig.

Im Extremfall hat diese Entwicklung (Deregulierung, Globalisierung) zur Ausgliederung der Hochschulen aus dem Staatshaushalt (Einrichtung von Landesbetrieben) oder zur weitergehenden rechtlichen Verselbständigung geführt (Stiftungshochschulen). Deregulierung beschreibt allgemein gesprochen den Wechsel von der Steuerung durch Rechtsnormen hin zur Steuerung durch Wettbewerb (Verträge statt Verordnungen).

Die Grundidee neuer Steuerung beinhaltet einerseits einen Rückzug des Staates aus der Detailsteuerung und entsprechend mehr Autonomie auf Seiten der Hochschulen und eine zunehmende Nutzung der dadurch gewonnenen Spielräume im Haushaltsvollzug, im Dienstrecht, bei Zulassungen, bei der Einrichtung neuer Studiengänge etc. Sie beruht andererseits auf der Überzeugung, dass eine politisch verantwortete Steuerung beibehalten werden muss, schon aus Gründen demokratischer Legitimität und zur Sicherung der Bereitstellung wichtiger öffentlicher Güter. Deshalb ist der Verlust eines direkten und detailtiefen Einflusses des Staates zu kompensieren durch ein funktionales Äquivalent: durch strategische Steuerung über Ziele und den Aufbau eines Landeshochschulcontrolling.

Die Einführung von Konzepten nach dem NSM führt zu veränderten Rollen von Staat und Hochschulen. Die **neue Rolle der Hochschulen** ist dadurch charakterisiert, dass sie ihre **Autonomiespielräume aktiv nutzen** müssen, **um wettbewerbsfähig zu sein und Modernisierungsgewinne zu erzielen**. Sie stehen unter stärkerem Druck, ihre Leistungen zu verbessern, z.B. durch Evaluation. Unter anderem soll das Studium häufiger durch erfolgreichen Abschluss „gekrönt“ sein, Absolventen sollen schneller zum Erfolg kommen etc. Die Leistungen müssen aber auch wirtschaftlich erbracht werden. Instrumente zur Ausfüllung dieser neuen Rolle bietet u. a. das interne Controlling, das an den Hochschulen überwiegend auf die KLR zurückgreift. Benchmarking und Marketing kommen je nach Bedarf hinzu. Ich möchte diese Liste hier nicht vervollständigen und den Bereich des hochschulinternen Controllings meinen Nachrednern überlassen.

Wichtig ist mir an dieser Stelle noch zu erwähnen, dass die Hochschulen in einem neuen Steuerungsmodell Kontraktpartner werden sollten, die mit der Regierung über Ziel- und Leistungsvereinbarungen verhandeln. Die Inhalte der Vereinbarungen sollten von den Hochschulen bottom-up formuliert werden.

Die **neue Rolle des Staates** bedeutet Rückzug nur auf der Ebene der Detailsteuerung. Dagegen steht eine **stärkere Positionierung auf der strategischen Ebene**. Steuerung erhält eine neue Qualität; es geht auf Seiten des Staates idealerweise nur noch um **Steuerung über Ziele**. Die o. g. Ziel- und Leistungsvereinbarungen können deshalb nicht nur bottom-up formuliert werden, sondern müssen nach dem Gegenstromprinzip auch top-down gestaltet werden. Dabei können folgende drei Ebenen differenziert werden:

- Regierung und Parlament formulieren die Erwartungen an die Leistungen der Hochschulen und deren Wirkung auf Wirtschaft und Gesellschaft (outcome). Dabei kommen u. a. dem politisch gewünschten Grad der Akademisierung und entsprechend abgeleiteten Ausbauzielen im Hochschulbereich eine entscheidende Bedeutung zu. Hochschulausbildung ist ein immens wichtiger Faktor für den technologischen Fortschritt, für die internationale Wettbewerbsfähigkeit, für die Zukunft der Wissensgesellschaft.
- Die Regierung bzw. das für Bildung und Wissenschaft verantwortliche Ressort verhandelt mit den Hochschulen über deren Zielplanung bzw. die zu erwartenden Leistungen (output). Damit soll sicher gestellt werden, dass die Entwicklungsplanungen mit den o. g. Zielen übereinstimmen bzw. zu deren Erreichung beitragen. Im Zusammenhang mit Ziel- und Leistungsvereinbarungen wird das den Hochschulen zur Verfügung gestellte Budget gerechtfertigt. Diese Funktion kann auch eine Formel übernehmen, die auf Indikatoren basiert.
- Die Ministerialverwaltung nimmt eine wichtige „Übersetzerrolle“ zwischen Politik und Hochschulen ein; sie hat Vorarbeiten für Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Finanzzuweisungsverfahren etc. zu leisten. Dazu müsste idealerweise eine strategische Planungseinheit installiert werden, die Aufgaben erfüllen kann wie z. B. die Erarbeitung von Optionen für Entwicklungsziele, die Operationalisierung von Entwicklungszielen in Ziel- und Leistungsvereinbarungen (top-down), die Erarbeitung von Konzepten für Budgetierungsverfahren, die die richtigen Anreize zur Erreichung gewünschter Ziele setzen etc. Mit anderen Worten: Es geht um den Aufbau eines Landeshochschulcontrolling, das all diese Elemente beinhaltet und ein Monitoring und Steuern von Entwicklungen ermöglicht. Dazu muss nicht zuletzt eine geeignete Datenbasis geschaffen werden. Diese Datenbasis muss alle steuerungsrelevanten Informationen enthalten, aber auf einer hoch aggregierten Ebene, die für die Überprüfung der Erreichung strategischer Ziele (nicht operativer) geeignet ist.

Soweit die staatliche Administration angesichts dieser neuen Rollenverteilung betroffen ist, sind im Rahmen eines Landeshochschulcontrollings folgende zentrale Instrumente von besonderer Bedeutung:

- Die Einführung der **Globalhaushalte** ist Bestandteil der neuen Steuerungsinstrumente, mit denen ein Paradigmenwechsel von einer Input- zu einer Outputsteuerung angestrebt wird. Die reduzierte Detailsteuerung und der erweiterte Handlungsspielraum bei der Budgetallokation und -bewirtschaftung in den Hochschulen hat Veränderungen in der Rechenschaftslegung über Budgetverwendung und erzielte Leistungen zur Folge.

- Eines der zentralen Steuerungsinstrumente ist die **Budgetbemessung** bzw. das Finanzzuweisungsverfahren. Im Kontext der Globalisierung des Haushaltsvollzugs werden traditionelle diskretionär-inkrementalistische Verfahren tendenziell obsolet, zumal eine rationale Entscheidungsgrundlage für die Festlegung einer globalen Ausgaben-summe schwerer zu gewinnen ist, als wenn es um die Fortschreibung von einzelnen Haushaltstiteln geht. Die Hochschulen sollen leistungsorientiert finanziert werden, was auch im HRG (§5) und in den Landeshochschulgesetzen mittlerweile festgeschrieben ist. Der Leistungsbezug lässt sich durch indikatorgesteuerte Finanzierung bzw. durch **Ziel- und Leistungsvereinbarungen** herstellen. Mit beiden Verfahrenselementen kann der Staat zielorientiert steuern: die Gewährung eines Budgets in bestimmter Höhe wird an die Bedingung geknüpft, Leistungen bzw. Leistungseinheiten in bestimmten Mengen bzw. Qualitäten zu erzeugen.
- Ein weiteres Steuerungsinstrument ist die externe **Evaluation**, die je nach Finanzierungsmodell unterschiedliche Funktionen haben kann und hier nicht weiter behandelt werden kann.
- Sowohl für Zwecke der Evaluation als auch für Zwecke der Budgetbemessung, vor allem zur Konkretisierung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen benötigen die Wissenschaftsressorts ein **einheitliches Berichtswesen**. Das Berichtswesen sollte für alle strategisch-planerischen Zwecke geeignete Daten vorhalten und möglichst Redundanzen vermeiden. Es dient der Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen für die staatliche Steuerung. Die Inhalte des Berichtswesens ergeben sich insofern aus den Zielen der staatlichen Steuerung und den vorhandenen oder geplanten Steuerungsinstrumenten: Haushalt, Kosten- und Leistungsrechnung, leistungsorientierte Mittelverteilung, Forschungs- und Lehrevaluationen und Zielvereinbarungen. Dazu können auch Struktur- und Entwicklungspläne gehören sowie der hochschulübergreifende Vergleich von Kennzahlen. Auch der Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich von Hochschulen, mittlerweile von HIS in sieben Ländern flächendeckend durchgeführt, kann in diesem Kontext eine prominente Rolle spielen.

2. Budgetbemessung als Steuerungsinstrument

Da nach meiner Überzeugung die Budgetbemessung (Voraussetzung: Globalhaushalt) ein sehr mächtiges und wirksames Steuerungsinstrument darstellt, möchte ich nun im 2. Teil meines Vortrages den Fokus konkreter auf diesen Teilbereich lenken. Dazu möchte ich zunächst ein paar Anforderungen an ein Finanzzuweisungsverfahren formulieren und dann mit empirischem Material belegen, inwieweit die Entwicklung in den einzelnen Bundesländern in die entsprechende Richtung geht. Die Anforderungen sind:

- Ein möglichst großer Teil des Budgets sollte durch das Verfahren „erklärt“ werden, also nicht diskretionär oder inkrementalistisch verteilt werden. Es können Formeln oder Zielvereinbarungen hierzu verwendet werden.
- Ein relativ hoher Anteil an Indikator-Steuerung sichert den Aufgaben- und Leistungsbezug.
- Ein relativ hoher Anteil an nachfrageorientierten Steuerungselementen sichert v.a. den Aufgabenbezug, indirekt aber auch den Leistungsbezug.
- Ein relativ hoher Anteil an Outputsteuerung sichert v.a. den Leistungsbezug.

Inwieweit sind nun entsprechende Entwicklungen auf dem Weg? Bei der Beantwortung dieser Frage werden die oben genannten Punkte in umgekehrter Reihenfolge abgearbeitet.

2.1 Anteil der Outputsteuerung

Erste Ergebnisse des HIS-Kompetenzzentrums *Hochschulfinanzierung* zum **Anteil der Outputsteuerung** am Gesamtbudget in ausgewählten Ländern zeigen in einer vergleichenden Analysen, dass der Anteil outputorientierter Steuerung in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland noch nicht überwältigend hoch ist. In Schweden ist er mit 60% vergleichsweise hoch. Die outputorientierte Steuerung richtet sich dabei nach Kreditpunkten und bezieht sich ausschließlich auf das Lehrbudget. Auch an niederländischen Universitäten ist der Anteil outputorientierter Steuerung mit 50% recht hoch – ebenfalls lehrbudgetbezogen, hier aber orientiert an der Anzahl der Absolventen. Bezogen auf den Gesamthaushalt für Forschung

und Lehre ist die Outputsteuerung in Schweden und den Niederlanden natürlich geringer.

In Deutschland werden die Hochschulbudgets noch nicht in ganz so starkem Maße an Outputs orientiert, dennoch nimmt die Outputsteuerung teilweise bereits Dimensionen an, die deutliche Steuerungseffekte erwarten lassen. Am ausgeprägtesten ist demnach die Leistungsorientierung in Brandenburg (16%), Baden-Württemberg und Hessen (jeweils 14%) und Berlin (13%), am schwächsten in Rheinland-Pfalz und in Hamburg (3%), was im letzteren Fall auch mit der Besonderheit eines Stadtstaates zu tun hat. Dieses Ergebnis ist natürlich auch durch die Abgrenzung der Outputindikatoren beeinflusst, von denen viele unstrittig, einige aber durchaus auch strittig sind.

In fast allen Bundesländern dienen Absolventenzahlen als Outputindikator zur quantitativen Bestimmung der Lehrleistung (Abbildung 1). In Baden-Württemberg werden zusätzliche Anreize zur Verkürzung der Studienzeiten gegeben, indem die Zahl der frühzeitig Absolvierenden besonders bewertet wird. Außerdem wird die Veränderung im Studienerfolg besonders berücksichtigt.

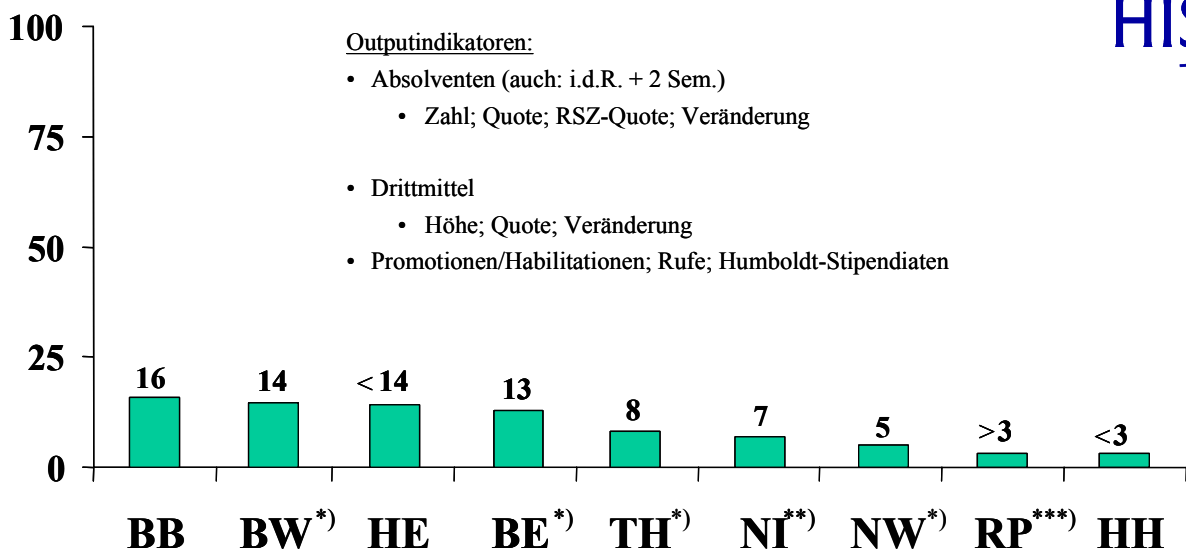
Zur „Bewertung“ der Forschungsleistung werden häufig die Höhe der Drittmittel bzw. die Drittmittelquote verwendet. Auch hier wird in

Baden-Württemberg die Veränderung der Drittmittelquote besonders berücksichtigt. Promotionen und Habilitationen runden das Bild der verwendeten Outputindikatoren für Forschung ab. Was bisher in Deutschland völlig fehlt, ist eine Zählung und Bewertung von Publikationen, wie es z. B. im *Research Assessment Exercise* in Großbritannien praktiziert wird.

2.2 Anteil der nachfrageorientierten Steuerung

Erste Ergebnisse einer synoptischen Betrachtung zum **Anteil der nachfrageorientierten Steuerung** am Gesamtbudget in ausgewählten Ländern weisen hier auf eine Sonderrolle von Brandenburg und Rheinland-Pfalz hin, wo ein an Studierendenzahlen ausgerichtetes Personalbemessungsmodell implementiert worden ist, mit dem grob geschätzt 80% der Haushaltsmittel nachfrageorientiert vergeben werden (Abbildung 2). In den anderen Ländern haben Nachfrageindikatoren dagegen etwas geringere Bedeutung in den Finanzzuweisungsverfahren als Outputindikatoren. Die Länder Baden-Württemberg und Niedersachsen (hier nur die Fachhochschulen betreffend) weisen die nächsthöchsten Anteile aus (11% und 7%).

Abbildung 1: Anteil der Outputsteuerung am Gesamtbudget in neun ausgewählten Ländern (in Prozent)



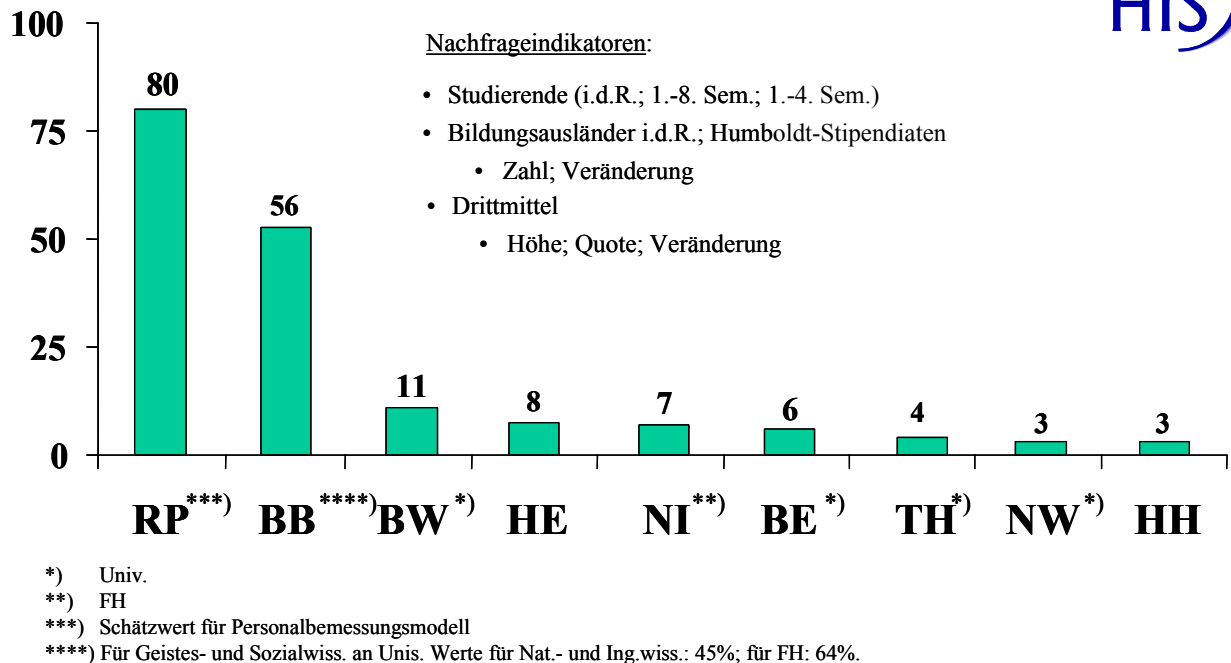
^{*}) Univ.

^{**}) FH

^{***}) bezieht sich nur auf das Mittelverteilungsmodell



Abbildung 2: Anteil der nachfrageorientierten Steuerung am Gesamtbudget in neun ausgewählten Ländern (in Prozent)



- In der internationalen Diskussion wird Nachfragesteuerung eng mit dem Thema Studiengebühren verbunden: der Student als Kunde kauft – so die Idealvorstellung – ein Bildungsangebot einer Hochschule; er finanziert sie durch Studiengebühren, die er ganz oder teilweise durch Vorlage von Bildungsgutscheinen erlassen bekommen kann. Als autonomer Kunde vergleicht er Preis und Qualität und steuert damit den Wettbewerb. In den Niederlanden wird im Bereich der *Hogescholen* in diesem Sinne experimentiert.
- In der hier vorgenommenen Betrachtung und letztlich auch in den vorgestellten Verfahren in den Bundesländern selbst wird nachfrageorientierte Steuerung etwas offener definiert:
- Als Indikator für Lehrnachfrage werden Studierendenzahlen verwendet, abgegrenzt auf Regelstudienzeiten oder auf die erste Studienphase (4 Semester). In Rheinland-Pfalz gibt es dabei die Besonderheit, dass Studierendenzahlen über CNW in Stellen für wissenschaftliches Personal umgerechnet werden, die dann ausfinanziert werden. Durch Einbeziehung der Zahl der Bildungsausländer lässt sich auch die internationale Nachfrage berücksichtigen.

- Als Indikator für Forschungsnachfrage werden am häufigsten die Höhe der Drittmittel oder die Drittmittelquote verwendet.

Entscheidendes Kriterium der nachfrageorientierten Steuerung ist, dass staatliche Mittel dorthin fließen, wo sich eine gesellschaftliche Nachfrage artikuliert. Im Bereich der Lehre z.B. *folgt das Geld den Studierenden*. Bei diesem Modell wird auch der Anreiz für die Hochschulen gesetzt, sich um „ihre“ Studierenden stärker zu bemühen, die Qualität der Lehre entsprechend zu verbessern, Alumni-Netzwerke aufzubauen, Marketing zu betreiben etc.

Um die Position der Studierenden als Nachfrager zu stärken, benötigen diese valide Informationen aus Hochschulvergleichen bzw. Rankings, müssen die Leistungen der Hochschulen in der Lehre transparenter werden. Die Hochschulpolitik der Bundesregierung hat ja bewusst hier einen Schwerpunkt gesetzt. Diese Anreizwirkungen dürften sich in den hier vorgestellten Verfahren jedoch noch kaum entfalten. Erstens sind die nachfrageorientierten Indikatoranteile noch recht gering (Ausnahme: Rheinland-Pfalz und Brandenburg). Und zweitens ist die Kundenrolle des Studierenden nicht so stark wie im Voucher- oder Studiengebührensensystem: Dem Studierenden ist in Deutsch-

land seine Rolle auf dem Bildungsmarkt weniger bewusst, weil er keinen direkten wertmäßigen Bezug zu seinem Studium hat. Für den Studierenden ist das Studium kein knappes Gut, und insofern ist die Gegenforderung nach entsprechender Lehrleistung noch relativ schwach ausgeprägt.

Unter den zur Zeit gegebenen Bedingungen erscheint bei Verwendung von nachfrageorientierten Steuerungselementen eine Gegensteuerung mit Outputgrößen (z. B. Absolventenzahlen) notwendig, um die Hochschulen nicht dazu zu verleiten, Studierende möglichst lange verweilen zu lassen, sondern ihnen auch Anreize zu geben, Studierende effizient zum Erfolg zu führen.

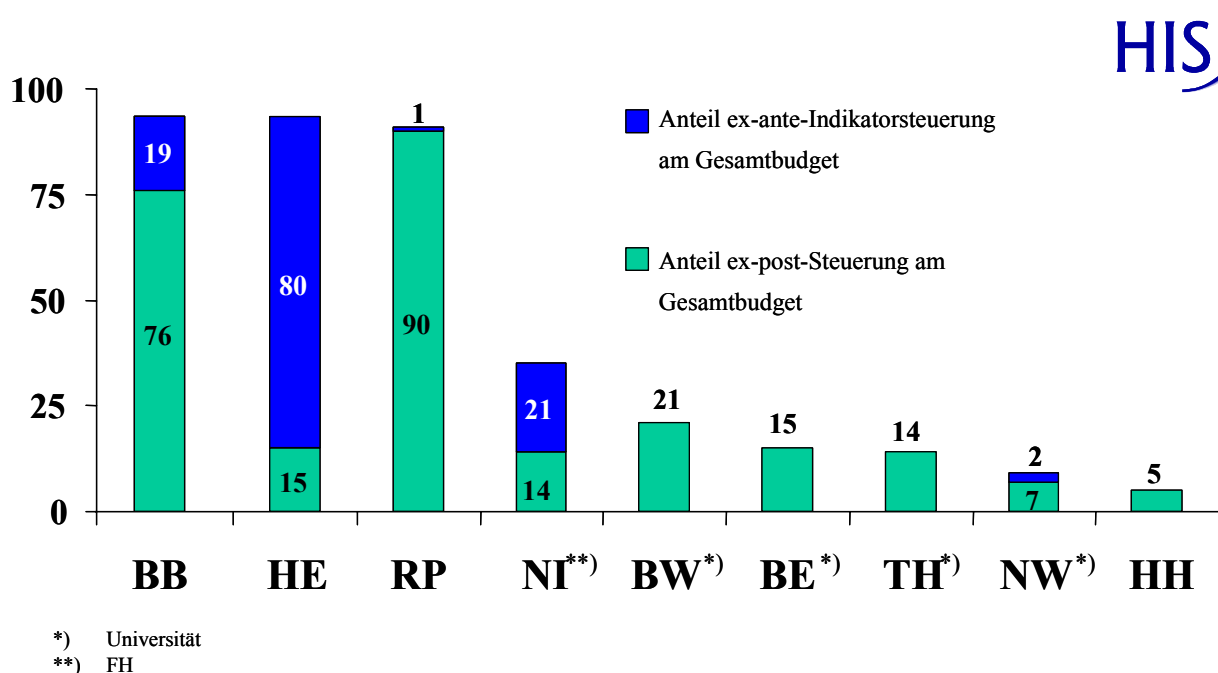
2.3 Anteil der Indikatorsteuerung

Bei der **Indikatorsteuerung** bzw. Formelfinanzierung unterscheiden wir Elemente von **ex-ante-Steuerung** und **ex-post-Steuerung**. Ex post wird nach tatsächlichen Output- und/oder Nachfragegrößen gesteuert. Werden beide Steuerungselemente zusammen berücksichtigt, haben die Länder Brandenburg und

Rheinland-Pfalz am konsequentesten auf ex-post-Steuerung gesetzt und damit den Aufgaben- und Leistungsbezug hergestellt. Mit deutlichem Abstand folgt Baden-Württemberg diesen Ländern, wo allerdings nachfrageorientierte Steuerung bisher keine große Rolle spielt (Abbildung 3).

Ex-ante-Steuerung lässt sich in neuen Steuerungsmodellen auch über Ziel- und Leistungsvereinbarungen erreichen; an dieser Stelle geht es aber ausschließlich um Indikatorsteuerung. Diese spielt in den von uns ausgewerteten Ländern zur Zeit vor allem in Hessen, in weitestgehendem Maße aber auch in Brandenburg und in Niedersachsen, die FH betreffend, eine nennenswerte Rolle. In Hessen werden 80% der Hochschulhaushalte über Studierendenzahlen, multipliziert mit einem Kostennormwert, bestimmt. Dabei werden nicht die Zahlen der tatsächlichen Studierenden zugrunde gelegt, wie z. B. in Brandenburg, sondern Zielzahlen, die angesichts vorhandener Kapazitäten, Auslastungsperspektiven etc. auszuhandeln sind. Diese Zielzahlen werden ex ante festgelegt und sichern den relativ nachfrageunabhängigen Aufgabenbezug des Budgets.

Abbildung 3: Anteil der Indikatorsteuerung am Gesamtbudget in neun ausgewählten Ländern (in Prozent)



Ein Anreiz zur Leistungsverbesserung ist damit jedoch kaum gegeben. In Niedersachsen werden bei der Budgetbemessung für die Fachhochschulen Kapazitätsdaten verwendet, die 60% der Formelwirkung ausmachen. Da mit den Kapazitätswerten näherungsweise festgelegt ist, wie viel wissenschaftliches Personal zur Bereitstellung der Kapazitäten benötigt wird und die Personalkosten einen sehr großen Anteil am Budget ausmachen, wird auch mit diesem Indikator die Aufgabenwahrnehmung der Hochschulen sichergestellt.

Da in unseren bisherigen Analysen Ziel- und Leistungsvereinbarungen noch nicht systematisch einbezogen waren, lässt sich die Frage, wie groß die Budgetanteile sind, die durch Finanzaufweisungsverfahren „erklärt“ werden, per heute noch nicht vollends beantworten. Mit Blick auf das Zusammenspiel von Indikatorsteuerung und Ziel- und Leistungsvereinbarungen gibt es weiteren Untersuchungsbedarf. Immerhin lässt sich aber feststellen, dass in drei der neun dargestellten Länder bereits über 90% der Budgets formelgebunden sind.

3. Fazit

Durch Einsatz von geeigneten Finanzaufweisungsverfahren haben die Länder in unterschiedlichem Ausmaß begonnen, zielorientiert zu steuern. Budgets werden in bestimmter Höhe unter der Bedingung bereitgestellt, dass Aufgaben in spezifischen Dimensionen übernommen, Leistungen in bestimmten Mengen und in nachprüfbarer Qualität erbracht werden. Finanzaufweisungsverfahren haben damit in einigen Ländern schon den Anspruch erfüllt, Hochschulhaushalte

- zu „erklären“ und damit zu legitimieren,
- in ein nachvollziehbares Verhältnis zum Aufgabenumfang der Hochschulen zu bringen und
- in Abhängigkeit von erbrachten und/oder zu erwartenden Leistungen zu dimensionieren und damit besondere Leistungsanreize zu schaffen.

Ungelöst sind noch viele Probleme bei der Dimensionierung des „Aufgabenbezugs“: Gibt es bereits ausreichend valide Budgetbemessungskriterien, die die Aufgabenerfüllung in Lehre **und** Forschung sicherstellen? In Formelmodellen wird versucht, dies mit nachfra-

geunabhängigen ex-ante-Indikatoren zu gewährleisten. Ein Beispiel gibt Hessen mit der Sollzahl für Studierende, gewichtet mit fachspezifischen KNW. In anderen Ländern wird dagegen versucht, die Aufgabenerfüllung mit Nachfragegrößen wie tatsächlichen Studierendenzahlen zu berücksichtigen.

Eine leistungsorientierte Budgetierung findet in z. T. bereits beachtlichem Umfang statt. Positiv ist die Möglichkeit der Verhaltenssteuerung. Negativ könnte ein Effekt der Perpetuierung von Leistungsunterschieden sein („Abwärtsspirale“).

Leistungsorientierung gibt es vor allem bei der outputorientierten Steuerung; die Indikatoren beziehen sich dabei auf quantitativ messbare Leistungen, die in der Vergangenheit erbracht wurden. Nachfrageorientierte Steuerung findet vor allem in Brandenburg und Rheinland-Pfalz und andernorts in noch geringerem Umfang statt. Der Grundsatz „Geld folgt Studierenden“ ist bisher nur in wenigen Ländern verwirklicht. Positive Anreize auf die Leistungsentwicklung der Hochschulen können nur erwartet werden, wenn es gelingt, die „Marktposition“ der Studierenden zu stärken. Deshalb ist in diesem Zusammen von Bedeutung, die Wirkungen des Hochschulranking auf das Hochschulwahlverhalten genau zu untersuchen.

Viele Fragen lassen sich per heute noch nicht beantworten. Deshalb möchte ich zum Abschluss hervorheben, dass HIS in diesem Themenfeld künftig stärker unterwegs sein wird, um Informationen im Bereich von Hochschulfinanzierung unter Bedingungen neuer Steuerung bereitzustellen und Beratungsleistungen anzubieten. Ich hoffe, dass es mir gelungen ist, mit meinem teilweise sehr selektiven Einstieg in das Thema „neue Steuerung an Hochschulen“ auch ein wenig den Rahmen abzustecken für internes und externes Controlling. Letzteres habe ich explizit behandelt. Damit ist aber auch ein Bezugsrahmen für das interne Controlling aufgespannt, das ja im Wesentlichen an die staatlichen Steuerungsziele und die Instrumente zu deren Umsetzung anknüpfen muss.

Hochschulsteuerung mit Performance Controlling

Berit Sandberg

Sehr geehrte Damen und Herren,

als Sie in der Ankündigung das Stichwort Performance Controlling gelesen haben, haben Sie vielleicht innerlich aufgestöhnt: "Nicht schon wieder ein neues Instrument!", "Nicht schon wieder die nächste Controlling-Variante!". Ich kann Sie beruhigen: Vermutlich betreiben Sie alle Performance Controlling, auch wenn Sie sich dessen vielleicht nicht bewusst sind. Der Begriff Controlling hatte von Anfang an Potenzial, an Hochschulen Karriere zu machen: Alle finden es wichtig, aber keiner weiß, was es ist.

Ich vermute, dass viele Verantwortliche in den Hochschulen und in der Ministerialverwaltung mit dem Controlling-Begriff zum ersten Mal im Zusammenhang mit der Einführung einer Kostenrechnung konfrontiert worden sind. Schließlich ist die Einführung der Kostenrechnung für das Hochschulcontrolling zentral, und sie ist wohl nach wie vor eine der großen Baustellen innerhalb von Hochschulverwaltungen. Dann gibt es vielleicht das Bauprojekt "Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen", das Bauprojekt "Hochschulinterne Mittelverteilung", das Bauprojekt "Benchmarking", das Bauprojekt "Evaluation" usw. Auf der Ebene Staat/Hochschulen gibt es ähnliche Bauprojekte: "Zielvereinbarungen mit den Hochschulen", "Leistungsorientierte Budgetierung" usw.

Alle diese Bauprojekte, alle diese Stichworte stehen für Controlling-Instrumente. Da man manchmal den Controlling-Wald vor lauter Reform-Bäumen nicht mehr sieht, erlauben Sie mir, einige Controlling-Missverständnisse aufzuklären, um zu verdeutlichen, was Performance Controlling ist und wozu es dienen kann.

Zunächst ist Controlling mehr als Kosten- und Leistungsrechnung. (Mit Blick auf die Hochschulen sage ich bewusst nicht Erlösrechnung.) Controlling und Kosten- und Leistungsrechnung stehen auch nicht als Instrumente nebeneinander. Das ist ein Missverständnis, das vor allem die ministerielle Öffentlichkeitsarbeit zu einschlägigen Reformvorhaben gern verbreitet.

Die Kosten- und Leistungsrechnung ist *ein* Instrument des Controlling.

Alle diese Bauprojekte, die ich erwähnt habe, sind mehr oder weniger weit fortgeschritten. Die größte Herausforderung besteht vermutlich darin, all diese Bausteine zu einem Gesamtkonzept zu integrieren. Leider fehlt für die Controlling-Großbaustelle Hochschule in der Regel eine Art Master-Plan. Die typische Implementationsstrategie für Controlling hat mehr mit Ölflecken und Inselfösungen zu tun als mit einem integrierten Konzept. Die Instrumente scheinen eher unverbunden nebeneinander zu stehen. Das ist ungefähr so, als ob Sie ein Institutsgebäude bauen, und ein Bauptrupp fängt schon einmal mit dem Hörsaal an, während ein anderer Seminarräume konzipiert. Das geht auch halbwegs gut, weil alle Beteiligten wissen, dass es ein Institutsgebäude werden soll, aber ob das Gebäude insgesamt am Ende funktional ist, ist unsicher.

Man muss aber alle diese kleinen Controlling-Baustellen in einem Zusammenhang sehen und darauf achten, dass die einzelnen Elemente gut zusammenwirken und ihren Zweck erfüllen. Performance Controlling ist wie eine Klammer, die diese verschiedenen Instrumente zusammenhält. Die Begriffskomponenten deuten das schon an. Es geht um Leistungen und Erfolge von Hochschulen, aber natürlich auch um die Kehrseite der Medaille: um Defizite und um Verbesserungspotenzial.

Aber, um gleich mit einem weiteren beliebten Missverständnis aufzuräumen: Controlling ist nicht gleich Kontrolle. Controlling hat zwar durchaus etwas mit Kontrolle zu tun, aber genauso viel mit Informationsversorgung und mit Planung. Controlling ist immer dazu da, den Verantwortlichen Informationen zu liefern, die sie für ihre Entscheidungen brauchen; es ist entscheidungsorientiert. Das bedeutet, der Kanzler einer Hochschule braucht Controlling genauso wie der Referent im Ministerium und der Parlamentarier. Der Kanzler braucht natürlich andere Informationen als die staatlichen Akteure, weil er andere Entscheidungen treffen muss. Wenn man die neue Rollenverteilung

zwischen Staat und Hochschule ernst nimmt, liegt der Akzent für Parlament und Ministerium klar auf dem strategischen Controlling, hochschulintern geht es darüber hinaus um operatives Controlling.

Die Ausgestaltung von Controlling-Instrumenten muss sich am Entscheidungs- und Informationsbedarf der Adressaten orientieren. Das Ministerium benötigt eigentlich keine Detailinformationen mehr, sondern Schlüsselinformationen. In der Praxis scheint man sich mit der Abgrenzung, wie weit der Informationsbedarf nun eigentlich reicht, manchmal schwer zu tun. Mitunter könnte man sogar den Eindruck gewinnen, dass die Informationsinstrumente, die das Controlling liefert, auf der staatlichen Seite ganz neue Informationsinteressen hervorbringen, die weniger mit dem neuen Rollenverständnis zu tun haben als mit traditionellem ministeriellen Aufsichtseifer. So ist z.B. eine Kostenrechnung in erster Linie ein Instrument zur internen Steuerung der Hochschule und kein Instrument der Rechenschaftslegung gegenüber dem Ministerium. Die Diskussionen, die über die Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung und darauf aufbauender Berichtssysteme und -pflichten mancherorts geführt werden, lassen mitunter ein anderes Verständnis ahnen.

Unabhängig von den Adressaten und deren Informationsbedürfnissen hat Performance Controlling zwei Dimensionen: Qualitätsmanagement und Performance Measurement. Mit der Dimension Qualitätsmanagement sind u.a. Ansätze wie die Akkreditierung von Studiengängen und die Evaluation von Forschung und Lehre gemeint. Das Performance Measurement ist damit eng verbunden. Beim Performance Measurement geht es letztlich darum, entscheidungsrelevante Informationen über Hochschulleistungen zu gewinnen, die Leistungen zu messen und zu bewerten, sei es für hochschulinterne Zwecke oder für Zwecke der staatlichen Steuerung. Lassen Sie mich angesichts der Kürze der Zeit nur diese eine Dimension Performance Measurement ein wenig vertiefen.

Der Staat zieht sich im Idealbild des Neuen Steuerungsmodells aus der Detailsteuerung zurück und lenkt durch strategische Zielvorgaben, die von ziel- und ergebnisorientierten Finanzierungsmodalitäten flankiert werden. Performance Measurement erfüllt in diesem

Zusammenhang eine wichtige Funktion: Es schafft Leistungstransparenz. Leistungstransparenz ist die zentrale Voraussetzung dafür, dass die Neuen Steuerungsinstrumente im Hochschulbereich, vor allem Kontraktmanagement (Stichwort: Zielvereinbarungen) und Budgetierung, dass diese Neuen Steuerungsmodelle überhaupt funktionieren.

Die Deregulierung des Hochschulsystems allein führt ja nicht automatisch zu mehr Wettbewerb. Der Staat muss die Rahmenbedingungen schaffen und entsprechende Steuerungsmechanismen installieren, die die Detailsteuerung durch Rechtsnormen ersetzen. Da der Markt im Hochschulbereich weitgehend versagt, muss der Staat einen Quasi-Wettbewerb initiieren, indem er den Preismechanismus des Marktes simuliert: durch Studiengebühren, durch leistungsorientierte Professorenbesoldung, aber vor allem durch leistungsorientierte Mittelbemessung.

In §5 S. 1 HRG heißt es: "Die staatliche Finanzierung der Hochschulen orientiert sich an den in Forschung und Lehre sowie bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses erbrachten Leistungen." In den Landeshochschulgesetzen finden sich inzwischen entsprechende Regelungen. Das bedeutet, Performance wird mit einem Anreizsystem gekoppelt. In letzter Konsequenz erfolgt die Budgetierung aufgrund von Performance-Indikatoren, sei es nun formelgebunden oder auf der Basis vereinbarter, operationalisierter Leistungsziele.

Ein Kontraktmanagement nach der Maxime "Ressourcen gegen Leistung" zwingt förmlich dazu, Ziele und Kriterien der Leistungsmessung fest zu legen. Ohne ein Performance Measurement lassen sich in Zielvereinbarungen keine konkreten Leistungsziele formulieren und sinnvoll mit Budgets bzw. mit Finanzzielen verknüpfen.

Finanzielle Anreize sind die wirkungsvollsten Steuerungsmechanismen. Sie greifen aber nur dann, wenn bestimmte Qualitätsstandards garantiert werden und wenn das Leistungsangebot transparent ist. Wettbewerb zwischen Hochschulen setzt also voraus, dass einigermaßen zuverlässige Informationen über Umfang und Qualität der Leistungen zur Verfügung stehen. Ohne Performance Measurement kein funktionierendes Anreizsystem.

Damit dürfte ein weiteres Missverständnis ausgeräumt sein: Performance-Controlling ist mehr als Kostenkontrolle. Es ist zwar kein Zufall, dass Neue Steuerungsinstrumente auch im Hochschulbereich in einer Phase knapper Mittel erfunden und eingeführt werden. Aber man darf Controlling nicht ausschließlich als Mittel zum Kostenwettbewerb begreifen, und man darf Controlling-Instrumente nicht ausschließlich als Rationalisierungs- und Einsparwaffen auffassen. Performance Controlling soll den politisch erwünschten Leistungs- und Qualitätswettbewerb unterstützen.

Beim Performance Controlling im Allgemeinen und beim Performance Measurement im Besonderen spielen Kennzahlen eine besondere Rolle. Kennzahlen sind im Hochschulbereich nichts Neues. Beispiele sind die Flächenrichtwerte oder Curricularnormwerte, Personal- und Ausstattungsrelationen. Diese traditionellen Kennzahlen beziehen sich jedoch in erster Linie auf den Input; sie sind primär ressourcenorientiert.

Vor zwanzig Jahren hat man Ansätze, den Output, also die Leistungen einer Hochschule und damit letztlich auch Leistungen der verantwortlichen Akteure zu messen und einer Bewertung zugänglich zu machen, noch mit der Behauptung abgewehrt, es käme auf Qualität an, und die könne man nicht messen und schon gar nicht in Kennzahlen ausdrücken. Akademische Leistungen nach Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten zu beurteilen, das erschien geradezu als Sakrileg.

Da ist im Prinzip etwas Wahres dran, dennoch hat sich vor dem Hintergrund der Ökonomisierung des Hochschulwesens ein Bewusstseinswandel vollzogen. Mittlerweile ist unbestritten, dass ein Performance Measurement für die interne Steuerung von Hochschulen genauso wie für die Rechenschaft und Legitimation nach außen, vor allem gegenüber den Finanziers, wichtige Funktionen erfüllt.

Mit Beginn der 80er Jahre haben sich die Informationszwecke, die mit Kennzahlen verbunden sind, und damit auch die Inhalte verändert. Heute stehen die Ergebnisse und die Wirkungen von Hochschulaktivitäten im Mittelpunkt. Effizienz ist zu einem wichtigen Maßstab geworden. Zur Beurteilung des Output werden Kennzahlen, wie z.B. Studierenden- und Absolventenzahlen, herangezogen. In der

hochschulpolitischen Diskussion spielen darüber hinaus Indikatoren für das Bildungsniveau der Gesellschaft eine wichtige Rolle (z.B. Studierquote, Übergangsquote, Hochschulabsolventenquote).

Trotz dieser Entwicklung gibt es für den Hochschulbereich immer noch keinen befriedigenden Ansatz, was ein systematisches Performance Measurement angeht. Obwohl es mehr oder weniger umfangreiche Kataloge mit Kennzahlen und Indikatoren gibt, steht das Performance Measurement im Grunde noch am Anfang. Die erste zu bewältigende Aufgabe ist, aus diesen Katalogen von Kennzahlen und Indikatoren Leistungs- bzw. Indikatorenrechnungen zu entwickeln, die Hochschulleistungen mengen- und qualitätsmäßig erfassen.

Allerdings greift eine Performance-Betrachtung, die auf Leistungspotenzial, Leistungsprozesse und Output bezogen ist, gerade auf der politisch-administrativen Ebene zu kurz. So gilt z.B. die Anzahl der Absolventen in der Regelstudienzeit als ein Output-Indikator für die Qualität der Lehre. Ein viel zuverlässigeres Qualitätsurteil liefert aber der Arbeitsmarkt. Wir brauchen eigentlich Indikatoren, die den Wert einer Hochschulausbildung z.B. am erzielten Einstiegsgehalt der Absolventen und an der Länge der Sucharbeitslosigkeit messen, also Indikatoren, die etwas über die Wirkung von Hochschulleistungen aussagen.

Der nächste Schritt, die zweite zu bewältigende Aufgabe wäre daher, sowohl für die Lehre als auch für die Forschung Wirkungsrechnungen zu entwickeln, die den Outcome erfassen. Angesichts methodischer Probleme wie Indikatorenentwicklung und Erfassungsaufwand – angesichts solcher Probleme sind Wirkungsrechnungen aber im Moment noch Zukunftsmusik.

Zurzeit werden traditionelle Ansätze des Performance Measurement verfolgt, d.h. rein monetäre Planungs- und Kontrollrechnungen, wie die Kostenrechnung oder Ausstattungsvergleiche, die sich eng an Finanzkennzahlen anlehnen. Mit diesen Ansätzen ist die Hoffnung verbunden, dass sie die Transparenz von Leistungsprozessen und Kostenstrukturen erhöhen und letztlich die Qualität von Entscheidungen verbessern. Diese Hoffnung ist berechtigt.

Aber dennoch: Diese traditionellen Ansätze haben ihre Grenzen. Sie bilden Ergebnisgrößen ab, die für eine Erfolgsbeurteilung von Hochschulen nachrangig sind. Effizienz kann und darf nicht der alleinige Maßstab für Erfolg sein. Effektivität ist entscheidend.

Außerdem sind die traditionellen Ansätze des Performance Measurement vergangenheitsorientiert. Die Controlling-Systeme, die im Hochschulbereich gerade unter großen Kraftanstrengungen aufgebaut werden, eignen sich nur bedingt dazu, strategische Vorgaben zu formulieren und umzusetzen. Eine hochschulübergreifende Gesamtbetrachtung ermöglichen sie nur ansatzweise, und die Wirkungsebene blenden sie ganz aus.

Zweifellos liegt in der fehlenden Unterstützung durch ein umfassendes Performance Measurement eine gravierende Schwäche des Hochschulmanagements. Die Defizite an ziel- und ergebnisorientierter Hochschulsteuerung haben ihre Wurzeln auch in unzureichenden Informationssystemen, und zwar sowohl hochschulintern als auch auf der Ebene Staat/Hochschule.

Ein weiterer Schwachpunkt: Die Effektivität des Hochschulmanagements leidet erkennbar daran, dass die strategische Planung unterentwickelt ist. Und wieder gilt das sowohl für die politisch-administrative Ebene als auch für die Hochschuleseite. Weil es an einer starken strategischen Führung mangelt, arbeiten Ministerialverwaltung und Hochschulen mehr oder weniger ohne explizit formuliertes Zielsystem. Die Formulierung und Operationalisierung von Zielen ist aber eine Grundvoraussetzung für das Performance Measurement.

Angesichts dieser Schwächen muss ein Ansatz zur Strategieumsetzung und strategischen Steuerung ins Visier geraten, der im Kern ein Performance Measurement-Ansatz ist: das Konzept der Balanced Scorecard. Das Konzept wurde in den frühen 90er Jahren von Kaplan und Norton entwickelt, und zwar zunächst für Unternehmen. Später wurde es auch für andere Anwendungsbereiche modifiziert. Mit der Balanced Scorecard kann man ein Performance Measurement etablieren und zugleich die strategische Steuerung verbessern.

Der Begriff Balanced Scorecard lässt sich mit "ausgewogener Berichtsbogen" übersetzen. Darin steckt folgende Grundidee: Eine Ba-

lanced Scorecard stellt zusammengefasst Ziele und Kennzahlen dar, die aus der Vision und Strategie des Unternehmens abgeleitet werden. Sie vereinigt eher retrospektiv orientierte Finanz- und Leistungskenngrößen mit zukunftsorientierten Messgrößen, die für die Sicherung der strategischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens relevant sind. Ziel einer Balanced Scorecard ist es, die Erfolgsfaktoren und ihre Beziehungen untereinander in die Abbildung der Gesamtleistung zu integrieren. Dazu werden die verschiedenen Dimensionen, die die Gesamtleistung ausmachen, auf einer Art Wertungsliste (Scorecard) ausgewogen (balanced) abgebildet.

Eine Balanced Scorecard ist also eine Darstellung von Kennzahlen, die finanzielle Kennzahlen vergangener Leistungen und nichtfinanzielle Indikatoren, Ergebnis- und Leistungsindikatoren und treibende Faktoren zukünftiger Leistung ausbalanciert. Finanzielle und nichtfinanzielle Faktoren stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern werden parallel betrachtet. Da es explizit nicht-monetäre Indikatoren berücksichtigt, ist das Balanced Scorecard-Konzept zu den neueren Ansätzen des Performance Measurements zu zählen.

Die Balanced Scorecard ist mehr als ein Kennzahlensystem oder ein Berichtsinstrument; sie ist ein kennzahlengestütztes Managementsystem. Die Balanced Scorecard soll die Strategie des Unternehmens in Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen übersetzen. Im Mittelpunkt steht nicht die retrospektive Kontrolle und Steuerung, sondern die messbare Umsetzung der konkretisierten Strategie.

Beim klassischen Balanced-Scorecard-Ansatz werden die Leistungen des Unternehmens aus der Sicht seiner Anspruchsgruppen (Stakeholder) entsprechend den vier Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Prozesse und Lernen/Entwicklung beurteilt. Im Mittelpunkt der vier Perspektiven stehen Vision und Strategie.

Eine hochschulbezogene Balanced Scorecard müsste meines Erachtens fünf Perspektiven abbilden, nämlich Finanzen, Kunden, Prozesse, eine Potenzialperspektive und – abweichend vom klassischen Ansatz – eine Wirkungsperspektive.

- Die finanzielle Perspektive steht zum einen für die Finanzausstattung, zum anderen für

Strategien der Kostensenkung und Produktivitätsverbesserung.

- Die Kundenperspektive reflektiert die Erfüllung des öffentlichen Leistungsauftrages. Zu den Kunden der Hochschule zählen die Studierenden, die Scientific Community und die Wirtschaft, um nur einige zu nennen.
- Die Prozessperspektive betrachtet die erfolgskritischen internen Prozesse, die sich auf die Kernaufgaben Forschung und Lehre beziehen, aber auch auf Nebenaufgaben im Bereich der Selbstverwaltung und der Erbringung externer Dienstleistungen.
- Die Potenzialperspektive bezieht sich zum einen darauf, dass Hochschulen ein Leistungspotenzial vorhalten, mit dem gesellschaftlich relevantes Wissen generiert wird. Sie bezieht sich also auch auf die Infrastruktur. Zum anderen bezieht sich die Potenzialperspektive auf die Hochschule als lernende Organisation.
- Die Wirkungsperspektive schließlich steht für die Erhöhung des gesellschaftlichen Nutzens.

Beim Aufbau einer Balanced Scorecard wird die Strategie in Ziele und Kennzahlen dieser Perspektiven übersetzt. Die Ziele und Kennzahlen stehen über Ursache-Wirkungs-Ketten

in Beziehung zueinander. Dieses Beziehungsgeflecht zieht sich durch alle Perspektiven.

Die erste Abbildung zeigt ein Beispiel für eine solche Ursache-Wirkungs-Kette im Bereich Lehre. Das ist natürlich nur ein ganz kleiner Ausschnitt aus dem gesamten Beziehungsgeflecht. Die nächste Abbildung zeigt Beispiele für Kennzahlen und Indikatoren, die für die Ziele dieser kleinen Ursache-Wirkungs-Kette stehen könnten.

Im Allgemeinen wird eine Konzentration auf wenige kritische Erfolgsfaktoren, eine Auswahl von durchschnittlich fünf Zielen pro Perspektive empfohlen, damit das System transparent und steuerbar bleibt. Auch an eine hochschulbezogene Balanced Scorecard wäre die Beschränkung auf ca. 20 Indikatoren eine grundlegende Anforderung, obwohl die Aussagekraft vieler hochschulbezogener Kennzahlen bei der Darstellung komplexer Wirkungszusammenhänge an Grenzen stoßen mag. Allerdings hat mir der Kanzler einer großen Universität einmal gesagt, er bräuchte, um seine Universität zu steuern, eigentlich nur fünf Kennzahlen. Er hat mir zwar leider nicht verraten, welche Kennzahlen das sind, aber doch die Vermutung bestätigt, dass eine solche Fokussierung nicht ganz abwegig ist.

Abbildung 1: Hochschulbezogene Perspektiven und Ursache-Wirkungs-Kette

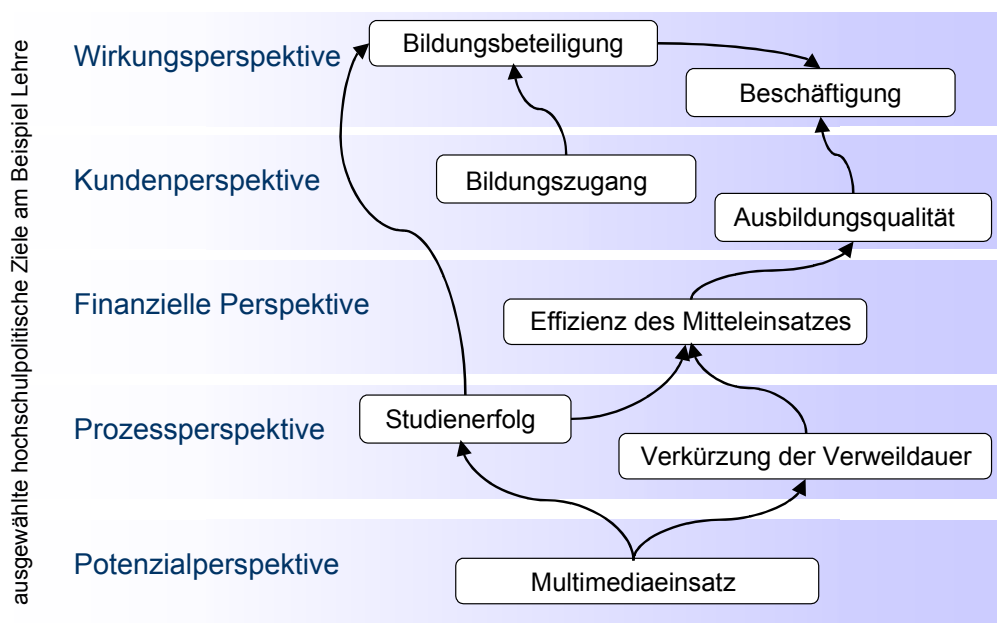


Abbildung 2: Geeignete Messgrößen

Beispiele für lehrbezogene Indikatoren

| | |
|---------------------|--|
| Bildungsbeteiligung | → Hochschulabsolventenquote |
| Beschäftigung | → Beschäftigungsgrad von Absolventen |
| Bildungszugang | → Studierquote |
| Ausbildungsqualität | → subjektiv wahrgenommene Ausbildungsqual. |
| Effizienz | → Laufende Grundmittel je Absolvent → Relation Output zu Standardkosten |
| Studienerfolg | → Absolventenquote → Drop-Out-Quote |
| Verweildauer | → durchschnittliche Fachstudiendauer |
| Multimediaeinsatz | → Anzahl virtueller Studiengänge |

Welche Indikatoren für die Balanced Scorecard ausgewählt werden, hängt natürlich vom Informationsbedarf ab. Auf der Betrachtungsebene der einzelnen Hochschule sind klassische Leistungskennziffern relevant, wie z.B. die pro Professur eingeworbenen Drittmittel oder die Anzahl der Absolventen. Auf der hochschulübergreifenden Ebene müssen auch solche Leistungsindikatoren einbezogen werden, die ausweisen, inwieweit die politisch-strategischen Zielsetzungen erreicht wurden, also z.B. die Bildungsbeteiligung.

Beim Balanced Scorecard-Konzept werden die wichtigsten Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen schrittweise für jede einzelne Perspektive top-down abgeleitet. Damit werden die strategischen Ziele stufenweise auf die verschiedenen Unternehmensebenen heruntergebrochen und operationalisiert. Diese auf die verschiedenen Leistungsebenen bezogene Durchgängigkeit ist typisch für den Einsatz der Balanced Scorecard.

Im Hochschulbereich bedeutet das eine Hierarchie von Balanced Scorecards, bei der die Leistungsindikatoren auf die hochschulübergreifende staatliche Ebene des Ministeriums und die verschiedenen hochschulinternen Leistungsebenen bezogen werden, also auf die Ebene der einzelnen Hochschule, der Fakultä-

ten, der Institute usw. Allerdings kann der Prozess der Konkretisierung der Perspektiven auf den verschiedenen Zielebenen im Hochschulbereich nicht top-down verlaufen. Aufgrund der besonderen Governance Mechanismen im Hochschulsystem empfiehlt sich das Gegenstromverfahren. In den Prozess der Formulierung und Operationalisierung von Ober- und Unterzielen und der Auswahl geeigneter Messgrößen sollten hochschulintern möglichst viele Akteure eingebunden werden, denn dieser Prozess dient letztlich dazu, sich die eigenen Ziele bzw. Zielprioritäten klar zu machen. Durch den "Kaskaden-Ansatz" werden die Leistungsziele, die letztlich hinter der Auswahl bestimmter Kennzahlen und Indikatoren stehen, verdeutlicht. Zugleich werden die entscheidungsrelevanten Zielerreichungsgrade für den gesamten Bereich transparent.

Die ganzheitliche Sichtweise der Balanced Scorecard bildet den Rahmen zur Umsetzung einer Strategie in operative Größen. Daher ist eine hochschulübergreifende Balanced Scorecard, quasi die Balanced Scorecard für das Ministerium, mehr als die Aggregation von Zielvorstellungen der Hochschulen zu einem auf ein Bundesland bezogenen Gesamtsystem. Eine solche Balanced Scorecard dient der Kommunikation hochschulpolitischer Ziele und Strategien im Sinne staatlicher Rahmensteuerung. Vor diesem Hintergrund bilden

die hochschulinternen Balanced Scorecards die strategischen Ziele der Hochschule und ihrer Organisationseinheiten ab und kommunizieren diese strategischen Ziele nach innen. Damit wären Balanced Scorecards sowohl auf der Ebene Staat/Hochschule als auch hochschulintern geeignet, Zielvereinbarungsprozesse zu stärken.

Balanced Scorecards im Hochschulbereich einzuführen, wäre allerdings ein ehrgeiziges Unterfangen. Derzeit ist die Informationslage noch dürftig. Der Aufbau von outputbezogenen Indikatorensystemen steht, wie gesagt, noch am Anfang, von der Wirkungsmessung ganz zu schweigen. Und selbst wenn es gelänge, aussagekräftige Indikatoren zu identifizieren, müsste man immer den Informationsgewinn und den Aufwand der Datenerhebung abwägen. Kennzahlen sind immer nur Mittel zum Zweck. Wenn anstelle der Ergebnisse die Messaktivitäten in den Mittelpunkt geraten und "Datenfriedhöfe" angelegt werden, wird das beste Konzept ad absurdum geführt.

Es spricht einiges für die Balanced Scorecard. Ihr haftet zwar der Ruf an, eine Modeerscheinung aus dem Instrumentenkasten der Unternehmensberater zu sein, aber sie würde einen konsequenten Schritt zu einer Verknüpfung der Informations- und Steuerungsinstrumente Zielvereinbarung, Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung und Berichtswesen markieren.

Im Performance Measurement steckt die Chance auf eine strategische Fundierung der staatlichen Rahmensteuerung des Hochschulbereichs. Aber Performance Measurement hat auch seine Grenzen. Zum einen wird die betriebswirtschaftliche Rationalität häufig von der politischen Rationalität dominiert. Zum anderen ist Performance Measurement von Hochschulen ein Ausdruck des neoliberalen Wettbewerbsmodells und des damit verbundenen Bildungsverständnisses. Insofern scheinen die Motive für Performance Measurement und damit auch die Relevanz der Informationen, die es liefert, im Grundsatz durchaus diskussionswürdig. Performance Measurement wird immer nur eine Entscheidungsgrundlage unter vielen sein – und nicht zwangsläufig die wichtigste.

Überlegungen zum Rechnungswesen von Hochschulen

Jürgen Weichselbaumer

Sehr geehrte Damen und Herren,

Prozesse der Planung, Steuerung und Entscheidung in Hochschulen bedürfen **Informationen**, deren Qualität und Quantität die Güte der Führungsentscheidungen beeinflusst. Das Hochschulrechnungswesen als wesentlicher Bestandteil des Informationssystems einer Hochschule hat die zur zweckmäßigen Lösung der Planungs-, Steuerungs- und Entscheidungsprobleme notwendigen Informationen bereitzustellen.

Die Anforderungen an das Hochschulrechnungswesen sind mit den in den letzten Jahren stattgefundenen Veränderungen der situativen Rahmenbedingungen der Hochschulen gewachsen. Wettbewerb und Reformen, Autonomiestreben und Leistungsorientierung, aber auch die neuen Sichtweisen im Beziehungsverhältnis zwischen Staat und Hochschule einschließlich der dabei zugrunde liegenden Rechenschaftsverpflichtung bedingen veränderte Informationsanforderungen und haben zu einer Verschiebung und Intensivierung des von der Hochschule bereitzustellenden **Informationsangebots** geführt.

1. Aktuelle Entwicklungen im Umfeld von Hochschulen

Die **Verknappung öffentlicher Mittel** und verschärfte Kontrollen durch den Rechnungshof erhöhen den Anforderungsdruck an die deutschen Hochschulen. Steigen die staatlichen Zuweisungen nicht in gleichem Ausmaß wie die Ausgaben, resultiert ceteris paribus eine Finanzierungslücke, die den Zwang zur Erschließung neuer Finanzierungswege für die Hochschulen mit sich bringt. Steigender interuniversitärer Wettbewerb um staatliche Ressourcen ist die logische Folge. Damit einher gehen verstärkte Bemühungen, das Aufkommen an Drittmitteln und Betriebseinnahmen zu steigern oder neue Wege der Kapitalfindung z.B. über Sponsoring oder Fundraising-Kampagnen aufzusuchen.

Die **Übertragbarkeit und Globalisierung von Haushaltsmitteln** macht die Anwendung geeigneter betriebswirtschaftlicher Planungs- und Steuerungsinstrumente erforderlich, wie sie in der traditionellen kameralen Welt nicht gebraucht wurden. Das Jonglieren von Finanzmitteln zwischen Rechnungsperioden verlangt z.B. dem Lehrstuhlinhaber eine differenzierte Planung des Personal- und Sachmitteleinsatzes ab. Die zunehmende Einräumung von Globalhaushalten bedingt daneben adäquate Verfahren zur Allokation der Ressourcen auf die einzelnen Leistungseinheiten der Hochschulen.

Positive Erfahrungen mit Globalhaushalten, wie sie z.B. in Modellversuchen in Berlin, Niedersachsen und Hessen gewonnen wurden, haben dazu geführt, dass weitere Länder (z.B. Baden-Württemberg und Brandenburg) dieser Entwicklung gefolgt sind. So steigt die Zahl der deutschen Universitäten, die den Umgang mit Globalhaushalten pflegt. Damit kommen diese Hochschulen – wenn auch in unterschiedlichem Ausprägungsgrad – der Finanzautonomie sukzessive näher.

Die Inanspruchnahme der Globalhaushalte durch die Hochschulen setzt zugleich einen verantwortungsbewussten Umgang mit der gewährten relativen Finanzautonomie voraus, der durch die Rechenschaftsverpflichtung der Hochschulen sichergestellt werden soll. Den Nachweis ihrer Befähigung zur Selbstverantwortung haben die Hochschulen damit selbst zu erbringen. Die externe Rechnungslegung erfährt so als weitere zentrale Funktion des Hochschulrechnungswesens einen neuen Stellenwert.

Ein weiterer Entwicklungstrend betrifft - nicht zuletzt auch in Zusammenhang mit der beschriebenen Tendenz hin zu Globalhaushalten - die zunehmende **Substitution des Prinzips der Belastungsorientierung durch das Leistungsprinzip** bei der Frage der Mittelverteilung. Dies gilt sowohl für die inneruniversitäre Budgetierung wie auch für die interuniversitäre Mittelverteilung. So schreibt das Bayerische Hochschulgesetz beispielsweise den Hoch-

schulen unter anderem den Nachweis von Erfolgen in der Lehre oder von Erfolgen in der Forschung vor. Positiv ist hierbei die Ausrichtung der Bewertung am Output, d.h. dem Ergebnis der Lehr- und Forschungstätigkeit, wo früher ausschließlich belastungsorientierte Größen wie z.B. die Zahl der Studierenden dominierten. Allerdings bleibt die Operationalisierung dieser Erfolgsgrößen weitestgehend dem Ideenreichtum jeder einzelnen Hochschule vorbehalten. Weitgreifende Versuche zur Standardisierung der Leistungsgrößen im Sinne einer interuniversitären Vergleichbarkeit lassen derzeit noch auf sich warten.

Inneruniversitär stellt sich das Problem der Mittelverteilung zunächst im Umgang mit Globalhaushalten. Die Verteilung des "großen Kuchens" auf die universitären Leistungseinheiten setzt die Diskussion und Auswahl geeigneter Verteilungsparameter voraus, die – sichergestellt über die Rechenschaftsverpflichtung der Hochschulen – anstelle des Gießkannenprinzips dem Leistungsprinzip folgen. Aber auch weiterhin zwangsweise an die Kameralistik gebundene Hochschulen orientieren sich heute zunehmend am Leistungsgedanken und versuchen Wege zu finden, diesen umzusetzen. So wird an der TU München beispielsweise der staatliche Stelleneinzug seit 1996 rein leistungsbezogen vorgenommen. Weitere Beispiele bilden der zeitliche Verfall von gewährten Berufungszusagen oder die leistungsbezogene Belohnung der Zielerreichung im Rahmen von Zielvereinbarungen zwischen Fakultäten und Hochschulleitung.

Gerade die letztgenannte „Institution“ **Zielvereinbarung** ist Ausdruck der zunehmenden Bedeutung der **qualitätsbasierten Steuerung** an Hochschulen. Ihr instrumenteller Einsatz findet sich sowohl auf der Ebene Land und Hochschule wie auch auf der Ebene Hochschulleitung und Fachbereich/Fakultät. Die Zielerreichung wird dabei vielfach an ein Erfolgs-Controlling gebunden, an das ein anreizbasiertes Sanktionsinstrument geknüpft ist. In diesem Verständnis ist Leistung über die Zielerreichung definiert und wird damit steuerbar.

Im Zuge der zunehmenden Übertragung von Globalhaushalten und der externen Hochschulsteuerung über Zielvereinbarungen gehen zahlreiche Universitäten von der Kameralistik zum **kaufmännischen Rechnungswesen** über. Dieser Übergang ist zum Teil politisch verord-

net (z.B. Niedersachsen), zum Teil wird er freiwillig mit Genehmigung des Landes praktiziert (z.B. Universität Heidelberg, Universität des Saarlandes). Erwartet wird ein im Vergleich zum kameralen Abschluss höherer Informationsnutzen.

Vor einer blinden Übernahme der Vorschriften des Handels- und Steuerrechts ist allerdings zu warnen. Im Vordergrund stehen sollte die Informations- und Steuerungsfunktion der Universitäten. Noch sind die Rahmenbedingungen im Umfeld der Hochschulen nicht geschaffen, um das Gewinnziel als oberste Leitmaxime universitären Handelns zu verankern.

In engem Zusammenhang mit der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens steht die vereinzelt zu beobachtende Tendenz, auch den **Immobilienbereich** den Hochschulen zu übereignen. So ist beispielsweise die Universität des Saarlandes im Grundbuch als Eigentümerin eingetragen. Mit der unmittelbaren Verfügungsgewalt über die Grundstücke und Gebäude gehen neue Entscheidungstatbestände einher wie z.B. der Verkauf bzw. die Vermietung von nicht genutzten oder nicht mehr benötigten Gebäuden. Die gewerbliche Nutzung wiederum unterliegt steuerrechtlichen Konsequenzen wie auch der Unterhalt von Betrieben gewerblicher Art (z.B. Prüfämter). Damit bewegen sich die Universitäten zunehmend an der Schwelle zum **Steuerrecht**.

Von besonderer Brisanz ist die derzeit nicht abschließend geklärte Frage der **Besteuerung der Auftragsforschung** im Lichte des EuGH-Urteils vom 20.06.2002. Sollte die Auftragsforschung sowohl der vollen Umsatz- wie auch der Ertragsbesteuerung (Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer) unterworfen werden, würde dies die Notwendigkeit bedeuten, ein vollkaufmännisches Rechnungswesen an den Hochschulen einzurichten, um die steuerlichen Aufzeichnungs- und Gewinnermittlungspflichten zu erfüllen. Bei Überschreiten der gesetzlichen Umsatz- und Gewinn Grenzen wären die meisten organisatorischen Einheiten der Hochschulen damit unweigerlich mit Fragen der Zuordnung von Vermögensgegenständen zum hoheitlichen Betrieb bzw. Betrieb gewerblicher Art und den damit einher gehenden Bewertungsspielräumen konfrontiert – Fragen, die auch der organisatorischen Lösung im Hochschullinneren bedürfen.

Parallel zu den genannten Entwicklungen sind derzeit emsige Bemühungen sowohl innerhalb der Hochschulen wie auch in anderen öffentlichen Institutionen im Gange, das Instrumentarium einer **Kosten- und Leistungsrechnung** einzusetzen, um Transparenz über die in diesen Institutionen ablaufenden Wertschöpfungsprozesse zu schaffen. Dies findet z.B. seinen Niederschlag in der Erarbeitung von Rahmenkonzepten (z.B. des Bundesministeriums für Finanzen), die auf untergeordneten Ebenen angepasst und zur Umsetzung empfohlen werden, oder in der Einrichtung von lateralen Arbeitsgruppen zur Ausarbeitung von Anforderungen an ein geeignetes Rechensystem. Hierbei besteht die Gefahr, dass die Kosten- und Leistungsrechnung als externes Berichtslegungsinstrument missbraucht wird und in der Folge ihre Einsetzbarkeit für die hochschulinterne Steuerung darunter leidet.

Der zunehmende **Einsatz von Integrationssoftware** in öffentlichen Institutionen führt zu einer weiteren Gefahrenquelle: die DV-technische Verselbständigung der relevanten Inhalte. So bieten verfügbare Standardsoftwarepakete vielfach vor allem im Bereich des Rechnungswesens den Hochschulen zunächst ein Mehr an komfortablen Auswertungsmöglichkeiten, wie z.B. die Möglichkeit zur parallelen kameralen und kaufmännischen Rechnungslegung. Zugleich birgt dies aber die Gefahr in sich, dass aus dem industriellen Rechnungswesen bewährte Vorgehensweisen und Methoden unter der Leitmaxime der Gewinnerzielung unkritisch in den Hochschulbereich transferiert werden und im Grunde zu wenig aussagekräftigen Ergebnissen führen.

Die vorgenannten Entwicklungen im Umfeld der deutschen Hochschulen lassen sich beliebig erweitern. Als Ausdruck für den gegenwärtig allseits zu beobachtenden Wandel in der Hochschulentwicklung und die damit einhergehende Veränderungsdynamik beeinflussen sie das von den Hochschulen zu offerierende Informationsangebot des Rechnungswesens. Dieses folgt den Rechnungszwecken und wird im Zeitablauf veränderlich zu gestalten sein.

2. Hochschulspezifische Rechnungszwecke und Adressatenkreis

Die Ausgestaltung des Hochschulrechnungswesens wird von den verfolgten **Rechnungs-**

zwecken determiniert,¹ die hochschulspezifisch begründet liegen in

- der Schaffung von **Transparenz** über das Geschehen in Hochschulen, d.h. die Rechnungslegung und Kommunikation der hochschulbezogenen Wertschöpfungsprozesse nach innen und außen (z.B. zum Zwecke der internen bzw. externen Vergleichbarkeit),
- der kurz-, mittel- und langfristigen **Planung** des Ressourceneinsatzes (z.B. Ermittlung von Reinvestitionsbedarf, Bindung des Humankapitals an Berufungszusagen usw.),
- der internen **Steuerung** des Ressourceneinsatzes über verhaltensbeeinflussende, anreizorientierte Koordinationsmechanismen (z.B. leistungsbezogene Mittelallokation),
- der **Entscheidungsunterstützung** im Tagesgeschäft der Hochschulen z.B. bei Fragen der Ermittlung von Preisober- und -untergrenzen (z.B. Fremdvermietung von Räumlichkeiten, Kalkulation von Studiengebühren), der Vorteilhaftigkeit von make-or-buy (z.B. In- bzw. Outsourcing von sekundären universitären Aufgaben wie Rechenzentren, Druckereien o.ä.) oder betriebswirtschaftlichen Evaluationsprozessen sowie
- der **Kontrolle** der Erfolgswirksamkeit von Planung und Steuerung.

In Abhängigkeit des jeweils verfolgten Rechnungszwecks werden unterschiedliche Informationen entscheidungsrelevant. Das Herstellen von Transparenz über die Hochschulprozesse beispielsweise stellt andere Anforderungen an das Informationsangebot als die Antwort auf die Frage nach den Vorteilen eines neuen Studiengangs. Losgelöst von der Betrachtung spezifischer Rechnungszwecke lassen sich für Hochschulen in einer ersten Näherung aber Basisinformationen formulieren, die bei der Verfolgung unterschiedlicher Rechnungszwecke nachgefragt werden und damit nicht auf einen individuellen Rechnungszweck beschränkt sind. Abbildung 1 zeigt eine auszugswise Übersicht eines solchen für die Rechnungszwecke von Hochschulen erforderlichen Informationsangebots. Dieser **Grund-**

¹ Küpper, H.-U., 2000, Hochschulen steuern mit kaufmännischem Rechnungswesen - aber richtig! In: *Beiträge zur Hochschulforschung*, Heft 1-2: 217-231; S. 223.

datenbestand berücksichtigt Erfahrungen der deutschen Universitätskanzler, des Wissenschaftsrats, der Hochschul-Informationssystem GmbH, der Hochschulrektoren- sowie der Kultusministerkonferenz. Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern variiert mit Zielverschiebungen im Zeitablauf sowie in Abhängigkeit vom jeweils relevanten Kreis der Informationsanspruchsberechtigten.

Der Adressatenkreis des Hochschulrechnungswesens setzt sich aus **hochschulinternen** (z.B. Hochschulleitung, Hochschulrat, Dekan, Professur usw.) und **-externen Informationsanspruchsberechtigten** (z.B. Öffentlichkeit, Parlament, Ministerien usw.) zusammen. Dabei ist zu überdenken, auf welchem **Aggregationsniveau** die Informationsbereitstellung empfängerabhängig zu erfolgen hat. Während für eine Professur Detailinformationen zur internen Steuerung ihres Verantwortungsbereichs wichtig sind, genügen für die Hochschulleitung globale Steuerungsinformationen

aggregiert über alle Fakultäten hinweg. Für den Dekan mag das Informationsangebot über die aggregierten Daten aller Professuren seiner Fakultät hinreichend sein (Abbildung 2).

Die Produktion und Logistik des Informationsangebots erfolgt über die **Teilsysteme des Hochschulrechnungswesens**, die je nach Rechnungszweck und Adressatenkreis unterschiedlich geeignet sind, diese Informationsbedürfnisse zu erfüllen. Dabei ist zu beobachten, dass für den Hochschulbereich vielfach unreflektiert Lösungsansätze übernommen werden, die in anderen Erfahrungswelten entwickelt und erprobt worden sind. Gerade der hohe Reifegrad der für die erwerbswirtschaftlichen Unternehmen im letzten Jahrhundert entwickelten Rechensysteme verleitet dazu, diese Instrumentarien kurzerhand auf die Hochschulen zu übertragen – ungeachtet dessen, dass die Anwendungsvoraussetzungen vielfach nicht zutreffend sind. Die folgenden Ausführungen greifen diesen Zusammenhang näher auf.

Abbildung 1: Beispielhaftes Informationsangebot des Hochschulrechnungswesens



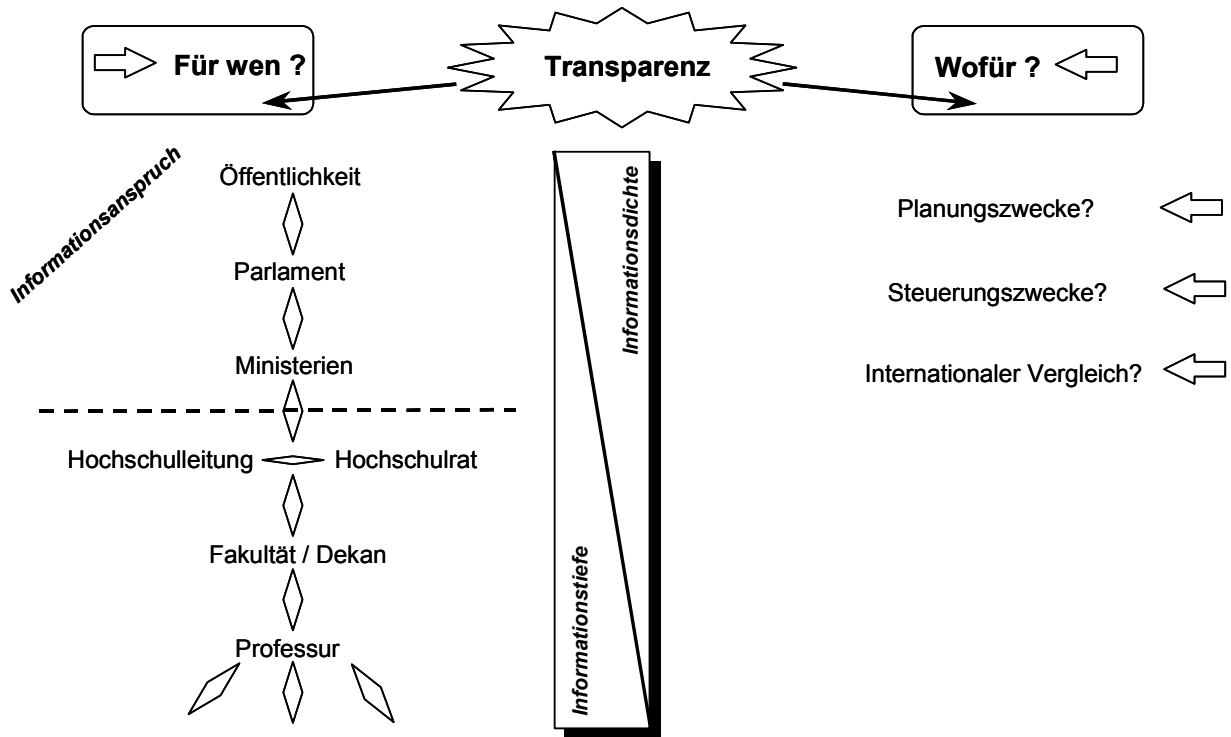
Zweckneutraler Grunddatenbestand (Auszug)

- Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit
- Zahl der Promotionen
- Zahl der Habilitationen
- Zahl der Absolventen je Studiengang
- Höhe der Drittmittelinwerbung
 - öffentliche/Stiftungs-
 - private
- mittlere Studiendauer
- Zahl der Studienanfänger je Studiengang
- Gesamtzahl der Studierenden
- Zahl der Prüfungen, Zwischenprüfungen, Diplomarbeiten
- Notenspiegel/Prüfungsergebnisse
- Absolventenverbleib
- Zahl evaluierter Stipendiaten und herausragender Preisträger
- wiss. Publikationen
- Patente, DIN-Normen, Urheberrecht
- Herausgeber- und Gutachtertätigkeit
- wiss. Auszeichnungen
- Neue Studiengänge
- Lehrbeauftragte aus der Praxis
- Anzahl von Gastprofessoren aus dem Ausland
- Wahrnehmung von Gastprofessuren im Ausland
- Anzahl ausländischer Studenten im Inland
- Anzahl eigener Studenten im Ausland
- Zahl der Studienabbrecher, -fachwechsler, -ortswechsler je Studiengang
- Anteil der Studierenden aus nahen und fernen Regionen
- Zahl der Rufe an Universitätsangehörige
- Studienplätze flächenbezogen
- Existenzgründungen, spin-offs
- Zahl der Forschungsaufträge
- bezahlte Weiterbildungskurse
- Fernstudiengänge
- Sprachkurse
- Höhe der Investitionen (absolut)
- Auslastungsgrade/Nutzungen bzgl. Räume, Einrichtungen, Großgeräte

Abbildung 2: Informationsadressat und Informationsdichte



Zielgruppenspezifische Informationsaufbereitung („Transparenzhierarchie“)

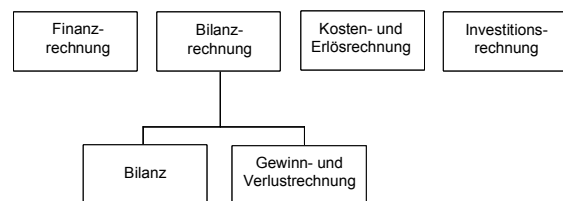


3. Systeme der Unternehmungsrechnung - auf den Hochschulkontext übertrabar?

Die traditionelle betriebswirtschaftliche Theorie unterscheidet zwischen einem internen und einem externen Rechnungswesen. Das **interne Rechnungswesen** hat die Informationsbedürfnisse der Unternehmensmitglieder im engeren Sinne zu erfüllen. Aus wettbewerblichen Gründen liegen diese Rechnungen im Vertrauensbereich des Unternehmens. Das **externe Rechnungswesen** umfasst Rechnungen, die an Informationsanspruchsberechtigte gerichtet sind, die in einem Beziehungsverhältnis mit dem Unternehmen stehen, aber ihm nicht unmittelbar angehören. Hierzu zählen Anteilseigner, Gläubiger, Kapitalgeber, Kunden, Finanzämter usw. Für die Erfüllung der jeweiligen Rechnungszwecke wurden verschiedene **Systeme der Unternehmungsrechnung** entwi-

ckelt,² von denen die am häufigsten eingesetzten in Abbildung 3 veranschaulicht sind.

Abbildung 3: Systeme der Unternehmungsrechnung



Schweitzer, M. und H.-U. Küpper, 1998 *Systeme der Kosten- und Erlösrechnung*, München: 7. Auflage, S.11

² Schweitzer, M. und H.-U. Küpper, 1998, *Systeme der Kosten- und Erlösrechnung*, München: 7. Auflage; S. 10ff.

Die **Finanzrechnung** dient der Sicherstellung der laufenden Zahlungsfähigkeit. Sie bildet die in einem Zeitraum stattfindenden Geldbewegungen ab mit dem Zweck, den Liquiditätssaldo zu ermitteln. Ihre große Bedeutung erlangt die Finanzrechnung dadurch, dass die Sicherung der laufenden Zahlungsfähigkeit die Randbedingung für das Überleben der erwerbswirtschaftlichen Unternehmen darstellt. Konkurs- und Insolvenzgefahr begleiten stets als „schlechtes Gewissen“ die Unternehmertätigkeit.

Die **Bilanzrechnung** umfasst die Teilrechnungen Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung. Sie dient der Ermittlung des monetären Periodenerfolgs zum Zwecke der externen Rechnungslegung. In der **Bilanz** kommen Vermögen und Schulden eines Unternehmens zeitpunktbezogen zum Ausdruck. Aus der **Gewinn- und Verlustrechnung** ist ersichtlich, welche Güterbewegungen in einem Zeitraum zum Erfolg geführt haben. Die Wertansätze der Bilanzrechnung sind durch die Vorschriften des Handels- und Steuerrechts bestimmt. Sie leiten sich insbesondere aus dem Gläubigerschutz einerseits und der Abwägung von Interessen der Anteilseigner andererseits ab.

In der Gestaltung der **Kosten- und Erlösrechnung** hat ein Unternehmen freies Ermessen. Sie ist als ausschließlich nach innen gerichtete Rechnung üblicherweise zum einen ebenfalls an der Ermittlung des Periodenerfolgs, zum anderen an der Berechnung der Stückerfolge für die hergestellten und am Absatzmarkt veräußerten Produkte orientiert. Die Wertansätze sind hierbei aber rechnungszielabhängig (und entsprechend veränderlich) und liegen in der kalkulatorischen Wahlfreiheit des Unternehmens selbst.

Mit Hilfe der **Investitionsrechnung** sollen die Auswirkungen des Einsatzes finanzieller Mittel auf die Zahlungsströme über mehrere Perioden hinweg erfasst werden. Dabei wird der Tatsache Rechnung getragen, dass – solange positive Habenzinsfüße existieren – heute verfügbares Geldvermögen mehr wert ist als morgen. Die Investitionsrechnung dient der Ermittlung des mehrperiodigen Erfolgs, in der Regel ausgedrückt über Größen wie Gegenwarts- oder Endwert des Kapitaleinsatzes oder der erzielbare interne Zinssatz der Investition. Das Ergebnis der Investitionsrechnung gibt Auf-

schluss über die Vorteilhaftigkeit einer geplanten Investitionsentscheidung.

Ungeachtet dessen, dass die dargestellten Systeme der Unternehmungsrechnung unterschiedliche Maßgrößen voraussetzen (Ein- / Auszahlungen im Rahmen der Finanz- und Investitionsrechnung, Vermögen/Schulden innerhalb der Bilanz, Erträge/Aufwendungen im Rahmen der Gewinn- und Verlustrechnung, Erlöse/Kosten innerhalb der Kosten- und Erlösrechnung), ist ihnen dennoch die Ausrichtung auf die Ermittlung eines **monetären Erfolgs** gemeinsam. Dies liegt in den Leitmaximen unternehmerischen Handelns begründet, um die herum das Regelwerk des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens errichtet worden ist.

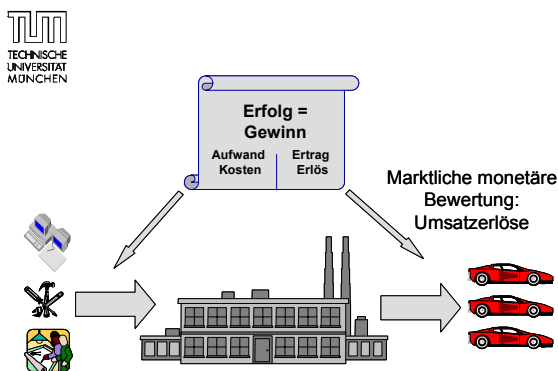
Die Frage, an welchen **Leitmotiven und Orientierungsmaßstäben** unternehmerisches Handeln ausgerichtet wird, beschäftigt die Betriebswirtschaftslehre seit ihren Anfängen.³ Insbesondere in der älteren Betriebswirtschaftslehre wird dem Ziel der **Gewinnmaximierung** als einer möglichen Ausprägung des **erwerbswirtschaftlichen Prinzips** große Beachtung beigemessen. Die Handlungsmaxime zur Gewährleistung einer bestmöglichen Zielerreichung kommt im **Rationalprinzip** zum Ausdruck: „Handle so, dass ein gegebener Zweckerfolg mit dem geringsten Einsatz an Mitteln erreicht wird! Oder umgekehrt: Handle so, dass mit gegebenen Mitteln ein möglichst hoher Zweckerfolg verwirklicht wird“.⁴ Das aus dem Rationalprinzip abgeleitete **ökonomische Prinzip** fordert die Sparsamkeit im Umgang mit nicht im Überfluss vorhandenen Gütern. Als rein formales Prinzip, das keine Aussagen über Handlungsmotive oder Zielvorstellungen enthält, postuliert es in der Ausgestaltung als Maximal- bzw. Minimalforderung das Erreichen einer größtmöglichen Leistung bei gegebenem Faktoreinsatz bzw. einer vorgegebenen Leistung mit dem geringstmöglichen Faktoreinsatz. Die Orientierung am ökonomischen Prinzip zieht sich wie ein roter Faden durch die Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre.

³ Reichwald, R., C. Höfer und J. Weichselbaumer, 1996, *Erfolg von Reorganisationsprozessen. Leitfaden zur strategieorientierten Bewertung*, Stuttgart – S. 1f

⁴ Heinen, E., 1983, *Betriebswirtschaftliche Kostenlehre. Kostentheorie und Kostenentscheidungen*, Wiesbaden: 6. Auflage – S. 30f

In produktions- und kostentheoretischen Untersuchungen ist dieses Orientierungsmuster über Jahrzehnte hinweg verinnerlicht worden und damit auch in die betriebswirtschaftlichen Rechnungssysteme implizit mit eingeflossen. Wegweisend hierfür waren die Arbeiten von *Erich Gutenberg*, der im Jahre 1951 das erste grundlegende betriebswirtschaftliche System von Produktionsfaktoren vorgestellt und die Einflussfaktoren auf die Ergiebigkeit von Produktionsfaktoren in einem nach langfristiger Gewinnmaximierung strebenden Unternehmen produktions- und kostentheoretisch untersucht hat. Hierbei wird die betriebliche Leistungserstellung als **Kombinationsprozess von produktiven Faktoren** (menschliche Arbeitsleistungen, Arbeits- und Betriebsmittel, Werkstoffe) verstanden.⁵ Der Einsatz der Faktoren für die Leistungsentstehung verursacht dabei Kosten (Abbildung 4). Diese Gegenüberstellung der „Mühe“ (Input) und des „Lohns“ (Output) für das unternehmerische Aktiv-Werden ist charakteristisch für die Erklärung rationalen Handelns, ihre Bindung an monetäre Wertmaßstäbe für die Erklärung ökonomischen Handelns. Sie hat die Entwicklung und Verfeinerung des Rechnungssystems bis in die heutige Zeit maßgeblich beeinflusst.

Abbildung 4: Leitmaxime unternehmerischen Handelns



Die Handlungen der Entscheidungsträger sind in dem aufgezeigten erwerbswirtschaftlich geprägten Situationsumfeld auf **monetäre Gewinnerzielung** ausgerichtet. Diese kann ceteris paribus zum einen auf der Inputseite über eine Senkung des Kostenniveaus erfolgen. Betriebliche Reorganisationen wie Verschrankungs-

und Rationalisierungsprogramme, überregionale Standortverlagerungen, Personalabbau und dergleichen erklären diese Stoßrichtung. Zum anderen kann dies über höhere Umsätze geschehen, die z.B. über Preispolitik oder Differenzierung vom Wettbewerb zustande kommen. Die Verkürzung von Produktlebenszyklen oder das Ergreifen von Maßnahmen des Produkt- und Qualitätsmanagements sind hier handlungserklärende unternehmerische Aktionen bzw. Reaktionen. Der Markt übernimmt über den Preis die Bewertung der erzeugten Leistungen. Durch Gegenüberstellung von Umsatzerlösen und den dafür aufgewendeten geldlichen Mühen lässt sich der Erfolg der unternehmerischen Tätigkeit ermitteln.

An dieser Stelle ist die Frage berechtigt, inwieweit eine **Übertragbarkeit** dieser Situationskonstellation und des damit einhergehenden „Weltverständnisses“ auf den Hochschulbereich überhaupt sinnvoll ist. Dabei stellen sich aus der bisherigen Diskussion **zwei Kernfragen**, die zu beantworten sind:

- Ist das ökonomische Prinzip auf die wissenschaftliche Realität anwendbar? Und stellt das monetäre Gewinnstreben den zentralen Orientierungsmaßstab für das hochschulbezogene Handeln dar?
- Inwieweit kann der Markt die monetäre Bewertung der universitären Leistungen übernehmen?

Auf die philosophische und nicht unumstrittene Diskussion der Anwendbarkeit des ökonomischen Prinzips auf die Wissenschaft sei an dieser Stelle verzichtet. Die Frage, ob das monetäre Gewinnstreben das Leitmotiv für die Aktivitäten der Hochschulangehörigen ist, lässt sich an den Realitäten in den Hochschulen überprüfen. Dies sei an drei ausgewählten Beispielen illustriert, die die universitäre Leistungserstellung im Wissenschaftsbereich betreffen.

Beispiel 1: Lehre

Der Prozess der Ausbildung der Studierenden lässt sich nur schwer mit Gewinnerzielungsabsichten in Verbindung bringen. Dass die Studierenden im Zuge ihrer Ausbildung möglichst schnell durch die Ausbildungsstufen geschleust werden sollen und dass es den einen oder anderen Fall des Lehrenden geben möge, in dem die Annahme einer Aufwandsminimierung bzgl.

⁵ Gutenberg, E., 1958, *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre: Die Produktion*, Berlin u.a.: 4. Auflage: Band 1.

der Vorbereitung und Durchführung von Lehrveranstaltungen tatsächlich gerechtfertigt ist, sei hier nicht in Frage gestellt. Monetäre Gewinnerzielungsabsichten sind hiermit sicherlich nicht verbunden. Nimmt man das Lehrdeputat als Minimalmaß der Lehrverpflichtung, so sprechen beispielsweise die vielfach angebotenen freiwilligen Zusatzveranstaltungen und Wahlpflichtfächer oder das mehrfache Anbieten redundanter Übungsveranstaltungen, um Gruppengrößen klein zu halten und die Qualität der Lehrleistung zu steigern, strikt gegen die Annahme einer Gewinnausrichtung der Handlungen der Hochschullehrer. Nachdem das Mehr oder Weniger keinen Einfluss auf die Erlöse aus Lehrtätigkeit haben und auch Studiengebühren bislang nicht erhoben werden dürfen, lässt sich derzeit eine Ausrichtung universitären Handelns an der monetären Gewinnerzielung nicht beobachten.

Beispiel 2: Publikationen

Wissenschaftliche Publikationen als weitere zentrale Hochschulprodukte werden nicht um der Gewinnerzielung willen verfasst. Im Vordergrund stehen wissenschaftliches Renommee und persönliche Anerkennung. Zeitschriftenbeiträge, online-Veröffentlichungen, Autorentätigkeiten in Herausgeberwerken sind allenfalls mit Aufwandsentschädigungen verknüpft, im Regelfall erfolgen sie ohne finanzielle Honorierung. Eine Vielzahl von Monographien einschließlich der Promotions- und Habilitationsschriften erfordern im Gegenteil häufig die Selbstbeteiligung der Autoren an den Kosten, zum Teil finanziert über Druckkostenzuschüsse. Vielfach sind nicht einmal Lehrbücher, mit denen zumindest in studentischen Kreisen noch eine gewisse Breitenwirkung anzunehmen ist, auf die Erzielung eines Überschusses ausgerichtet, sondern allenfalls an der Kostendeckung orientiert. Schließlich bildet die fehlende Selbstkostenkalkulation der Autoren bezogen auf die jeweils aufgewendete Mühe ein weiteres Indiz für eine nicht vorhandene konsequente Ausrichtung der Autorentätigkeit an der Gewinnerzielung.

Beispiel 3: Grundlagen- und Auftragsforschung

Auch die vielfältigen Forschungsaktivitäten der wissenschaftlichen Einheiten einer Hochschule sind überwiegend nicht mit Gewinnerzielungsabsichten in Verbindung zu bringen. Die Aus-

wahl von Forschungsfeldern erfolgt aufgrund von Erkenntnisinteressen, persönlichen Vorlieben und Kompetenzstrukturen. Wissenschaftliche Exzellenz, Anerkennung durch die Kollegenschaft und die Gesellschaft, Ehrung über Preisverleihungen usw. sind denkbare Antriebsfedern für das Ergreifen von Forschungsaktivitäten.

Selbst der Bereich der Auftragsforschung ist nicht vom monetären Gewinnstreben dominiert. Hier steht das gemeinsame Interesse an der Kooperation im Vordergrund, für den Wissenschaftler die Anwendbarkeit und Übertragbarkeit von Ideen und Forschungsergebnissen, die Spiegelung an der Praxis. Für den wissenschaftlichen Leiter verbindet sich damit die Chance, zusätzliche Mitarbeiter finanzieren zu können und damit auch die Forschungsbreite oder -tiefe zu erhöhen. Im Zuge der Einwerbung von Drittmitteln wird im Regelfall von der Hochschule erwartet, dass sie die Infrastruktur wie Räumlichkeiten, Geräteausstattung, Sekretariatsleistungen usw. kostenneutral zur Verfügung stellt (z.B. bei Sonderforschungsbereichen der DFG, aber auch bei der Mehrzahl der Industrieprojekte). Inwieweit sich ein Drittmittelprojekt in finanzieller Hinsicht „gerechnet“ hat, ist gewöhnlich nicht Betrachtungsgegenstand. Die Ergebnisorientierung hat Vorrang, die hierfür aufgewendeten Mühen sind in der Regel bedeutungslos, die Wirtschaftlichkeit der eingesetzten Ressourcen ist damit eine nachrangige Fragestellung.

Dies liegt in der Natur der wissenschaftlichen Tätigkeit begründet. Kreativität und Geistesblitz sind nicht planbar, sondern gehen häufig mit spontanen Ereignissen einher. Forschung kennt demzufolge keine Zeitgrenzen und keinen festlegbaren Arbeitsablauf. Der Eigenmotivation kommt eine herausragende Stellung zu. Fremdkontrolle wird ersetzt durch Vertrauen, jedoch verbunden mit hohen Erwartungen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft. Zeitaufschreibungen und kleinliche Arbeitsfortschrittskontrollen im traditionellen Sinne werden in der wissenschaftlichen Welt als überflüssig erachtet. Eigeninteressen, die die wissenschaftliche Nachwuchsförderung tangieren, stehen vielfach im Gleichklang mit den Forschungsaktivitäten, so dass der Ressourceneinsatz „menschliche Arbeit“ keiner Erfassung bedarf – wozu auch, nachdem kein Rechnungszweck damit verbunden ist (zumin-

dest keiner, der mit einer monetären Erfolgsermittlung in Verbindung steht)?

Die an den genannten drei Beispielen – allesamt zentrale Produkte der universitären Leistungserstellung – idealtypisch aufgezeigte Hochschulrealität verdeutlicht, dass es verfehlt ist, die Handlungen der Hochschulen und damit das Ergebnis ihrer Tätigkeiten am monetären Erfolg wie dem Gewinn zu messen. Die zugrunde zu legende Erfolgsgröße leitet sich stets aus den verfolgten Handlungsmaximen und damit den jeweils verfolgten Zielsetzungen ab.

Der Gewinnausweis wäre allenfalls dann eine geeignete Erfolgsgröße, wenn tatsächlich alle Hochschulangehörigen diese höhere Zielsetzung internalisiert hätten und ihre tägliche Arbeitspraxis daran ausrichten würden. Dies hätte zur Folge, dass die Ausbildung der Studierenden nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip erfolgen müsste. Unter anderem würde intensive studentische Betreuung der Massenbetreuung weichen; schriftliche Prüfungen würden anhand von multiple choice-Fragestellungen anstelle der zeitaufwendig zu korrigierenden freien Formulierungen absolviert. Im Rahmen der Forschungsaktivitäten würden beispielsweise wissenschaftliche Publikationen zu populärwissenschaftlichem Schrifttum verkommen – unter der Zielrichtung, einen Bestseller zu landen. Die Grundlagenforschung würde vermehrt durch die Anwendung wissenschaftlich gesicherter Erkenntnisse substituiert.

Die Realität an den Hochschulen heute sieht glücklicherweise – diese wertende Aussage sei mir hier erlaubt – anders aus. Dennoch wird deutlich, welche gravierenden Gefahren der **Fehlsteuerung** bei einer Orientierung an einer monetären Erfolgsgröße wie dem Gewinn auf die in den Hochschulen tätigen Handlungsträger resultieren würden.

Selbst wenn man dies hinnehmen wollte, würde es nicht ausreichen, das monetäre Erfolgsziel als Leitmaxime für die Handlungen der Hochschulen auszurufen und die kaufmännischen Rechnungssysteme in Vollendung hier zur Anwendung zu bringen. Denn die zweite genannte Prämisse – der **Marktmechanismus** – ist in der Hochschullandschaft defizitär ausgeprägt.

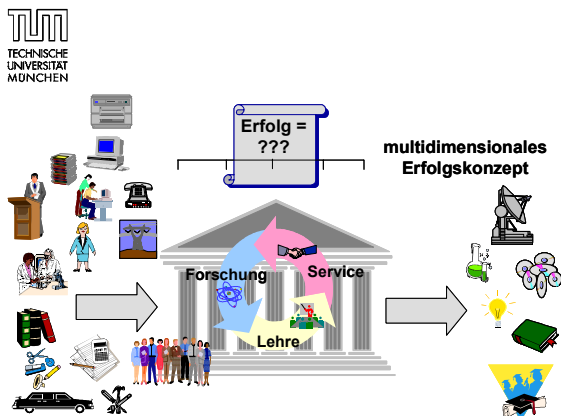
In der kaufmännischen Welt erfolgt die Bewertung der Leistungen bzw. Produkte über den Marktpreis. Das Etablieren marktähnlicher Bedingungen ließe sich im Bereich der Lehre über die Kalkulation von Studienentgelten an den Hochschulen durchaus realisieren: die Hochschule als Bildungsdienstleister im interuniversitären Wettbewerb, die dem Studierenden als Kunden die gewünschte Bildung angeeignet lässt, wofür sie vom Studierenden entsprechend geldlich honoriert würde. Im Bereich der zweiten universitären Kernaufgabe der Forschung greift der Marktmechanismus im traditionellen Sinne dagegen vielfach nicht bzw. er würde ein falsches Signal senden. Die monetäre Bewertung der Forschungsleistung ist kein geeigneter Maßstab für den Wert der Forschungsprodukte. Das Beispiel der wissenschaftlichen Publikation sollte dies anschaulich gezeigt haben. Der Wert der wissenschaftlichen Publikation entspricht nicht dem Verkaufserlös der abgesetzten Druckexemplare, sondern der darin enthaltenen inhaltlichen innovativen Ideen, dem Erkenntnisfortschritt, der letztlich der Gesellschaft zugute kommt. Dies gilt im Übrigen für alle Produkte, die Träger von Wissensfortschritt repräsentieren. Der Markt, der zwar im Falle des Vertriebs der Publikation über einen Verlag praktisch vorhanden ist, gibt über den Preis hier ein falsches Signal und führt zu gravierenden Fehlsteuerungen.

Zusammenfassend lässt sich damit festhalten: Abgesehen von den Betrieben gewerblicher Art an den Hochschulen ist das aktuelle Gebaren an den Hochschulen überwiegend nicht an der Gewinnerzielung ausgerichtet. Ein Blick auf die universitären Produkte verdeutlicht dies. Eine Gewinnorientierung wird auch künftig nicht im Einklang mit den Kernaufgaben der Hochschulen in Lehre und Forschung stehen, zumal gravierende Fehlsteuerungen damit verbunden wären.

Hinzu kommt, dass an Hochschulen der Marktmechanismus überwiegend nicht über Angebot und Nachfrage der universitären Produkte entscheidet. Für einen Teil der Produkte ließen sich marktähnliche Verhältnisse zwar herstellen, für den größten Teil der universitären Leistungen jedoch wäre der Preismechanismus kein geeignetes Koordinationsinstrument. Dies liegt in der Natur der wissenschaftlichen Tätigkeit und den Eigenheiten des Bildungs- und Forschungsmarktes begründet.

Damit ist aber auch gleichzeitig festgestellt, dass die für die erwerbswirtschaftlichen Unternehmen entwickelten Systeme des Rechnungswesens ex ante nicht für die Anwendung an Hochschulen geeignet sind. Hochschulen benötigen ein Rechnungswesen, das an den **Leitmaximen universitären Handelns** anknüpft. Dieses hat sich an der Hochschulrealität zu orientieren und diese nachzuvollziehen (Abbildung 5).

Abbildung 5: Leitmaxime universitären Handelns

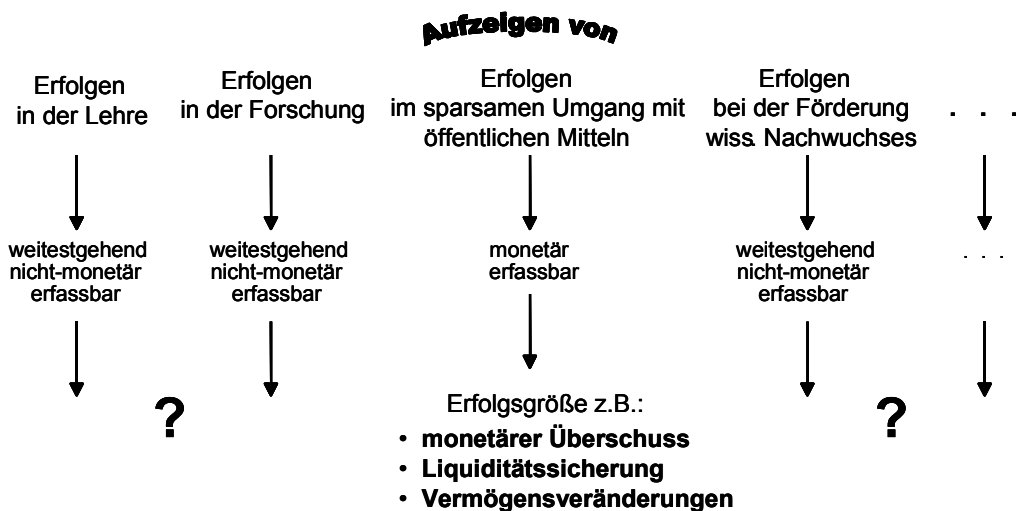


Die unreflektierte Übernahme des betriebswirtschaftlichen Rechenwerks ist sicherlich der falsche Ansatzpunkt. Der Weg, den viele Hochschulen derzeit – zumeist politisch verordnet – beschreiten (müssen), verfolgt die Strategie, das bestehende kaufmännische Rechenwerk zu nutzen und die Marktbewertung kurzerhand „durch Staatsakt“ zu ersetzen. Dies geschieht unter der vereinfachten Annahme, die staatlichen Zuweisungen würden aufgrund einer differenzierten Bewertung der hervorgebrachten Leistungen der einzelnen Hochschulen, d.h. ihrer Produkte wie z.B. Absolventen, Publikationen, innovative Ideen, Patente, Forschungspreise etc., erfolgen und auf diesem Umweg die Umsatzerlöse repräsentieren. Diese Argumentation scheint allerdings zwanghaft und spiegelt die Realität in Bezug auf die Bewertungspraxis nicht wider. Die verordnete Gewinnorientierung deutscher Hochschulen, die eigentlich damit einher gehen müsste – sollte das Vorgehen rationale Nachvollziehbarkeit beanspruchen – steht allerdings noch aus; die Hochschulgesetze enthalten gegenwärtig noch einen anderen Wortlaut. Ein Rechenwerk aber, das einen Gewinn als Erfolgsgröße ausgibt, obwohl das Handeln der Individuen und auch der Hochschule insgesamt nicht auf dieses Ziel gerichtet ist, erscheint widersinnig und fragwürdig.

Abbildung 6: Dimensionen des Hochschulerfolgs



Universitäre Erfolgsgrößen



Grundproblem: Universitäre Leistungen sind zu einem großen Teil nicht monetär bewertbar.

4. Folgerungen für das Hochschulrechnungswesen

Die inhaltlich-konzeptionelle Ausrichtung des Hochschulrechnungswesens leitet sich aus den **Leitmaximen hochschulbezogenen Handelns** ab. Die erste zu stellende Frage wäre hiernach, welche Leitmotive dies sind und in welchen universitären Zielsetzungen diese zum Ausdruck kommen? Gewöhnlich richten Hochschulen, wie in Abschnitt 3 erläutert, ihr Handeln vorrangig nicht an einem erwerbswirtschaftlichen Zielsystem aus, sondern sie verfolgen in der Regel ein **Zielbündel**, bestehend aus Einzel- bzw. Mehrfachzielen wie z.B. Erfolge in der Lehre, Erfolge in der Forschung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses usw. (Abbildung 6). Die Zielerfüllung lässt sich dabei oftmals nur in nicht monetär messbaren Zielgrößen erfassen (z.B. Zahl der Absolventen, Zahl der Promotionen bzw. Habilitationen usw.). Dies hat zur Folge, dass sich die inhaltliche Konzeption des Hochschulrechnungswesens an einem differenzierten **hochschulspezifischen Zielsystem** zu orientieren hat, das auf dem **Hochschulerfolg** als multidimensionaler Handlungsmaxime aufbaut und einem Prozess des inhaltlichen Wandels im Zeitablauf unterliegt.

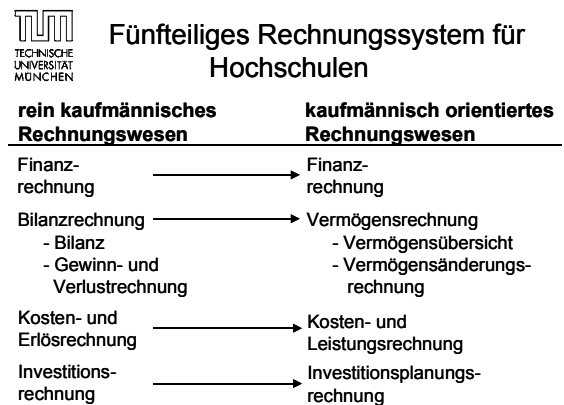
Um diese Handlungsmaxime herum ist ein **zukunftsgerichtetes Hochschulrechnungswesen** mit den jeweils geeigneten Teilrechnungssystemen aufzubauen und zu gestalten. Damit einhergehen muss die Einsicht, dass sich universitärer Erfolg überwiegend gerade eben nicht in Geldeinheiten messen lässt und deshalb auch andere Steuerungs-, aber auch Berichtsinstrumente zur Anwendung gelangen müssen, als sie in der vollkaufmännischen Welt seit Jahrzehnten im Einsatz sind.

Mit der Frage der Übertragbarkeit des rein kaufmännischen Rechnungswesens auf die Hochschulen hat sich auch der Arbeitskreis „Hochschulrechnungswesen“ der deutschen Universitätskanzler (AK HSReW) vor dem Hintergrund der bundesweiten Entwicklungen intensiv befasst⁶. Ausgehend von den Rechnungszwecken der Hochschulen sind die Systeme der Unternehmensrechnung daraufhin

⁶ Kronthaler, L. und J. Weichselbaumer, 1999, Abschlussbericht des Arbeitskreises „Hochschulrechnungswesen“ der deutschen Universitätskanzler, München (http://www.tu-muechen.de/aktuell/reformprojekte/AK_HSReW.html).

untersucht worden, inwieweit sie den Hochschulbelangen genügen bzw. angepasst werden müssen (Abbildung 7).

Abbildung 7: Übergang der Rechensysteme zum kaufmännisch orientierten Rechnungswesen



Neben einem **monetär geprägten Hochschulrechnungswesen**, das sich unter anderem aus der kameralen Aufgabe der Sicherung der Ordnungsmäßigkeit von Einnahmen und Ausgaben und der Einhaltung der Haushaltsansätze ergibt, gewinnt ein **nichtmonetär ausgerichtetes Hochschulrechnungswesen** an Bedeutung, das die Erfüllung der hochschulspezifischen Ziele zum Betrachtungsgegenstand hat.

Als **Teilgebiete des monetären Hochschulrechnungswesens** lassen sich unterscheiden:

- die **Finanzrechnung** als Liquiditätsrechnung, die die Bewegungen der Zahlungsmittelbestände abbildet und den Zahlungsüberschuss einer Periode ermittelt;
- die **Vermögensrechnung** als eine Aufstellung bzw. Bilanzierung der Vermögenswerte einer Hochschule zu einem Stichtag gemäß hochschulspezifischer Bewertungsvorschriften;
- die **Vermögensänderungsrechnung**, die die Wertänderung des in der Hochschule eingesetzten Vermögenskapitals (z.B. bei Abnutzung von Anlagegütern, Veränderung des Zahlungsmittelbestandes) wiedergibt;
- die **Investitions(planungs)rechnung**, die den mittel- und langfristigen finanziellen

Systemunterstützung beim Hochschulcontrolling

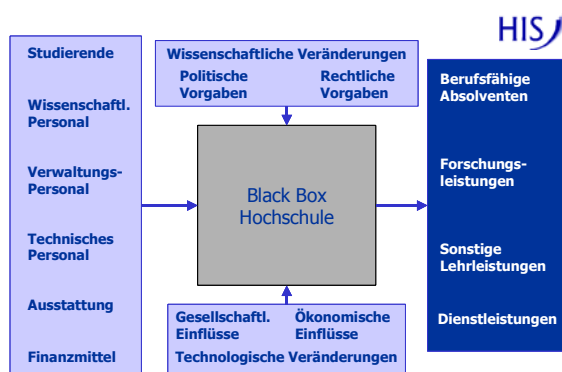
Sven Gutow

Sehr geehrte Damen und Herren,

Systemunterstützung **beim** Hochschulcontrolling – der Titel lässt es schon erahnen: die eigentlich drängende Frage, nämlich die Frage nach einem zu erreichenden Ausmaß von Systemunterstützung **durch** Hochschulcontrolling wird auch in diesem Vortrag nicht beantwortet werden können.

Nach nunmehr zahlreichen Jahren, in denen Begrifflichkeiten und Methoden des Controlling für eine planvolle und ergebnisorientierte Hochschulführung Verwendung finden, gibt es immer noch kein umfassendes, abgestimmtes und einheitliches Regelwerk, wonach und wohin eine zielorientierte und rationale Hochschulsteuerung ausgerichtet zu sein hat. Dann jedoch vermag auch die wahre Unterstützung des Systems Hochschule **durch** ein modernes Hochschulcontrolling schwer abzuschätzen sein.

Abbildung 1: Das System Hochschule



Theoretisch lässt sich dem System Hochschule mit einem Black Box-Modell beikommen (Abbildung 1). In das System fließen unterschiedlichste Ressourcen und Faktoren, die unter Beachtung zahlreicher – zum Teil fixer, zum Teil variabler – Restriktionen zu einem Set von Gütern und Leistungen kombiniert werden. Diese Güter und Dienstleistungen werden der Umwelt des Systems Hochschule zur weiteren Verwendung zur Verfügung gestellt.

Auf der Inputseite dieses Systems finden wir sächliche, personelle und finanzielle Faktoren wie Studierende, wissenschaftliches, technisches und Verwaltungspersonal, sowie Ausstattung und finanzielle Mittel. Diese Faktoren sind so zu kombinieren, dass auf der Outputseite die Produkte berufsfähige Absolventen, Forschungsleistungen, sonstige Lehrleistungen und sonstige Dienstleistungen erstellt werden.

Hierbei bewegt sich die Hochschule in einer Umwelt, die durch wissenschaftliche Veränderungen, politische und rechtliche Vorgaben, aber auch durch gesellschaftliche und ökonomische Einflüsse sowie technologische Veränderungen geprägt ist, die stets zu beachten und bei der Zielausrichtung der Hochschule einzuhalten sind. Aufgabe des Controllings, also der Steuerung der Hochschule, ist es hierbei, einen Zielpfad aufzuzeigen, kritische Abweichungen von diesem Pfad zu definieren, geeignete Gegenmaßnahmen zu beschließen und bei deren Durchsetzung mitzuwirken. So kann das System Hochschule **durch** das Hochschulcontrolling unterstützt werden.

1. Systemunterstützung beim Hochschulcontrolling

Die andere Frage, wie ein geeignetes Informationssystem **beim** Hochschulcontrolling unterstützt, soll hier in Ansätzen anhand des HIS-GX-Systems vorgestellt werden. Dazu sind der Analyse neben der Vielzahl der eingesetzten Ressourcen und Faktoren auch die potenziellen Verknüpfungen und Leistungsaustauschbeziehungen zwischen den institutionellen Einheiten der Hochschule und ihren Produkten zugänglich zu machen.

- Die Hochschulleitung stellt grundsätzlich Leistungen für alle anderen Bereiche der Hochschule bereit. Dies gilt für alle **Kostenstellen** genauso wie für die **Produktbereiche** Forschung, Dienstleistungen und Lehre.
- Gleiches gilt für die zentralen Verwaltungseinrichtungen und ebenso für die zentralen Einrichtungen wie Hochschulbibliothek,

Rechenzentrum, Sportzentrum und ähnliches.

- Anders die wissenschaftlichen Einrichtungen: Sie stellen Endkostenstellen dar und geben ihre Leistungen lediglich an die Kostenträger ab.
- Von den Kostenträgern als solchen sind keine weiteren Leistungsabgaben in andere Bereiche der Hochschule zu erwarten.

Controllingrelevante Auswertungen müssen sich auf alle Ebenen der Hochschule erstrecken können. Dies impliziert die Notwendigkeit eines multidimensionalen Blicks auf die Elemente des Controllings. Um die Vielzahl der unterschiedlichen, im hochschulischen Produktionsprozess eingesetzten Faktoren und Ressourcen sowie die Leistungsflüsse miteinander vergleichbar zu machen, sie also zu operationalisieren und abzubilden, sind sie zunächst in einer einheitlichen Größe abzubilden, sprich einem monetären Maßstab in Form von Kosten

und Erlösen. Der Einsatz von aufeinander abgestimmten Softwarelösungen in den einzelnen Verwaltungsbereichen der Hochschule sowie im Hochschulcontrolling ermöglicht die größtmögliche Unterstützung bei einer Analyse dieser wechselseitigen Beziehungen.

In den Hochschulen in Deutschland erfolgt die softwaretechnische Verwaltung der Ressourcen zum allergrößten Teil mit HIS-Software. Es liegt also nahe, die Informationen über die aus dem Ressourceneinsatz entstehenden Kosten auch von dort in ein geeignetes Hochschulcontrolling einfließen zu lassen.

Abbildung 2 soll verdeutlichen, dass für alle Bereiche der Hochschule die controllingrelevanten Informationen über Kosten, Erlöse, aber auch Ressourcendaten aus den einzelnen HIS-GX-Modulen gewonnen werden können. Für das Sammeln, Weiterverarbeiten und Aufbereiten dieser Daten kommt der Controlling-Baustein COB zum Einsatz.

Abbildung 2: Einsatz möglicher HIS-GX-Module

| | HSL | ZVW | ZE | Wiss. Einrichtungen | Proj/DL | StuG | Summe |
|--------------------------|-----|-----|----|------------------------|---------|------|-------|
| Erlöse | | | | | | | |
| öffentliche Mittelgeber | | | | MBS | | | |
| private Mittelgeber | | | | MBS | | | |
| ... | | | | | | | |
| Primärkosten | | | | | | | |
| Ausg.gl.Sachaufwand | | | | MBS | | | |
| Ausg.gl. Personalaufwand | | | | MBS/SVA | | | |
| Ausg.gl. Mieten | | | | MBS | | | |
| Kalk. Personalaufwand | | | | COB | | | |
| Kalk. Abschreibungen | | | | IVS | | | |
| Kalk. Mieten | | | | COB | | | |
| ... | | | | | | | |
| Sekundärkosten | | | | | | | |
| Verwaltung | | | | COB | | | |
| Studierendenverwaltung | | | | COB | | | |
| Zentrale Einrichtungen | | | | COB | | | |
| Sekundärerlöse | | | | | | | |
| Summe | | | | | | | |
| Ressourcendaten | | | | | | | |
| Fläche | | | | BAU | | | |
| Personal | | | | SVA | | | |
| Studierende | | | | SOS | | SOS | |

HIS

2. Datenströme in HIS-GX

Alle erwähnten Daten laufen für das Controlling in COB zusammen und werden hier zu einem umfassenden hochschulischen Berichtswesen weiter verarbeitet. Die Datenströme in HIS-GX lassen sich wie folgt beschreiben:

- Ausgabegleiche Kosten und einnahmegleiche Erlöse werden von FSV-MBS an COB überführt. Hierzu werden jedem kameralem und für die KLR relevanten Datensatz die notwendigen Informationen über Kostenart, Kostenstelle, ggf. Kostenträger sowie Kostenrechnungsperiode zugefügt.
- Aus dem Modul FSV-IVS gelangen kalkulatorische Abschreibungen an COB.
- Auf Basis der von SVA ermittelten Beschäftigten-Vollzeitäquivalente werden in COB Personalkosten berechnet. Die Beschäftigten-Vollzeitäquivalente dienen zudem zur Unterstützung beim Aufbau von Kennzahlen sowie zur Generierung von Verteilungsschlüsseln im Rahmen der Kostenstellenrechnung in COB.
- Auf Basis der aus BAU nach COB importierten Flächendaten berechnet COB nach Kostenflächenarten differenzierte kalkulatorische Mieten. Des Weiteren werden die Flächendaten zur Generierung von Kennzahlen und als Verteilschlüssel für die Kostenstellenrechnung herangezogen.
- Mit Hilfe der aus SOS importierten Studiendaten werden Lehrmengen zur Entlastung der Kostenstellen im Bereich der Lehre berechnet. Daneben dienen auch diese Informationen der Kennzahlenbildung auf Lehreinheiten- und Studiengangsebene sowie als Verteilschlüssel im Bereich der Kostenstellenrechnung.

3. Der Controllingbaustein COB

Wie nun unterstützt COB das Hochschulcontrolling?

- COB verdichtet die aus den operativen Basismodulen importierten Kosten und Erlöse auf Ebene der auszuwertenden Kostenrechnungsobjekte.
- Auf Basis der importierten Ressourcendaten berechnet COB Kosten.

- Zudem verfügt COB über umfangreiche Verfahren der Kostenverteilung, um innerhochschulische Leistungsverflechtungen abbilden zu können.
- COB generiert eigene Kennzahlen und unterstützt – auf der Basis der verfügbaren Daten – das Controlling beim Bilden beliebiger Kennzahlen.
- Die Berechnungsergebnisse werden in COB mit Hilfe eines dreisäuligen Berichtswesens für Auswertungen aufbereitet:
 1. Die Schnellinfo liefert eine schnelle und gezielte Auswertung auf Ebene der einzelnen Kostenrechnungsobjekte am Bildschirm durch den Controller oder Kostenrechner.
 2. Das Standardberichtswesen von COB liefert eine Auswahl von Standardberichten, die in beliebiger Aggregationstiefe und Auswertungsschärfe den Kostenstellenverantwortlichen sowie der Hochschulleitung zugeleitet werden können.
 3. Das JAVA-basierte Frontend QIS-Modul COB (webCOB) bietet dem einzelnen Kostenstellenverantwortlichen den Online-Zugriff auf tagesaktuelle Informationen über seine Kostenstelle mit dem vollen Funktionsumfang der Kostenstellen-Schnellinfo ohne die Notwendigkeit, die ganze COB-Applikation beherrschen zu müssen.

Darüber hinaus ermöglicht die Einbindung von COB in den Auswertungsumfang von Datawarehouse-Lösungen, wie z.B. SuperX, die Kombination mit weiteren Daten aus der Hochschulsoftware.

4. Flexible Segmentberichterstattung mit COB

Eine geeignete Form der Darstellung der KLR-Ergebnisse aus COB bildet die flexible Segmentberichterstattung. Mit ihrer Hilfe lassen sich gleichartige oder vergleichbare Elemente im Rahmen einer Querschnittsanalyse gegenüberstellen und die strukturellen Unterschiede im Ressourceneinsatz schnellstmöglich aufzeigen. Je nach Auswertungsanspruch können hierfür die Hochschule als Ganzes oder einzelne organisatorische Ebenen im Blickpunkt der Analyse stehen.

Die COB-Funktion zur Abbildung und Auswertung alternativer Stammdatenhierarchien kann trennscharfe Analysen ausgewählter Segmente der Hochschule durchführen. So ist es möglich, in den Verteilrechnungen und Auswertungen vergleichbare Bereiche der Hochschule gezielt anzusteuern und nach ausgewählten Kostenarten in beliebiger Aggregationstiefe auszuwerten.

Mit Hilfe des COB-Berichtswesens werden die zu den Auswertungsobjekten verdichteten Daten zunächst in COB-Standardberichte überführt. Diese können entweder in Papierform den Kostenstellenverantwortlichen direkt zugeleitet oder per Email bzw. als Datei an diese versandt werden. Damit wird jedem Kostenstellenverantwortlichen die genaue Situation in seiner Kostenstelle für einen ausgewählten Berichtszeitraum dargelegt. Für die Unterstützung des Controllings mit Hilfe einer flexiblen Segmentberichterstattung können die gesamten Berichtsdaten darüber hinaus mit Zusatztools an Excel überführt werden und dort entweder durch weitere Daten ergänzt bzw. graphisch aufbereitet werden.

Neben den Kosten und Erlösen kann auch mit den eingesetzten Ressourcen und gegebenenfalls den erfassten Leistungsgrößen in analoger Weise verfahren werden. Dies ermöglicht dem Controlling, den monetären Ressourcenverbrauch in Form der angefallenen Kosten in Bezug zu den real eingesetzten Inputgrößen zu setzen. Damit können Rückschlüsse auf die Struktur der eingesetzten Ressourcen in den einzelnen Einrichtungen der Hochschule gezogen werden, was Aufschluss über den Sinn der Ressourcenallokation zu geben vermag.

5. Externes Hochschulcontrolling mit Unterstützung von COB

Für den überhochschulischen Vergleich eher von Bedeutung als die Sicht auf die unterschiedlichen Fakultäten ist eine Gegenüberstellung nach Fächern entsprechend der Gliederung der von allen Hochschulen in gleicher Abgrenzung zu bedienenden Hochschulfinanzstatistik. Auch die Fächer (Lehreinheiten) sind in COB als Kostenstellen und damit als Aggregationsebene abgebildet und für individuelle Auswertungen zugänglich. Die Gegenüberstellung der Kosten- und Ressourcenstrukturen von gleichartigen Fächern an unterschiedlichen Hochschulen vermag dem überhochschulischen

(externen) Hochschulcontrolling wichtige Steuerungsinformationen zuzutragen.

So kann beim Fächervergleich innerhalb der Hochschule wie auch im hochschulübergreifenden Vergleich von gravierenden Unterschieden auf einen potenziellen Steuerungsbedarf geschlossen werden, wenn die einzelnen eingesetzten Ressourcen in einen Kennzahlenvergleich einbezogen werden. Wichtig bei der Sicht auf die einzelnen Fächer ist, dass auf dieser Ebene auch die Ressourcengröße „Studierende“ in die Analyse einbezogen werden kann und damit auch Kapazitätsaussagen unterstützt werden können.

6. Zusammenfassung

Ein integratives Softwaresystem erscheint mehr und mehr eine unabdingbare Voraussetzung für ein aussagekräftiges Hochschulcontrolling zu sein. Das HIS-GX-System kann aufgrund seiner vereinheitlichten gemeinsamen Tabellen und des standardisierten Datentransfers einen umfassenden Blick auf die Input- und Outputfaktoren im hochschulischen Produktionsprozess eröffnen. Als zentraler Auswertungsgegenstand hierfür gewinnen die Kostenstellen, Kostenträger und Kostenarten in allen Einzelmodulen zunehmend an Bedeutung.

Das Modul COB kann Daten aus allen an den Hochschulen eingesetzten Softwareverfahren beziehen und damit einen großen Beitrag zur Datenintegration in der Hochschule leisten. Mit seinem dreisäuligen Berichtswesen unterstützt COB die Kostenstellenverantwortlichen ebenso wie das Controlling und die Hochschulleitung. Durch die Möglichkeit, Daten aus COB und allen anderen Basismodulen im Datawarehouse-Verfahren weiter aufzubereiten, weiten sich die Möglichkeiten auch eines hochschulübergreifenden Controllings aus.

Die Einbeziehung externer Auswertungssoftware ermöglicht jeder einzelnen Hochschule individuelle Darstellungen der auszuwertenden Daten. HIS unterstützt diesen Weg mit der Schaffung von Exportschnittstellen aus COB, die die in COB verarbeiteten und aufbereiteten Berichtsdaten an externe Software überführen können. Damit wird der Weg frei für eine weitere und zukunftsfähige Unterstützung eines durch HIS-Software getragenen internen und externen Hochschulcontrollings.

„COB für die ganze Hochschule“: HISQIS Modul COB (webCOB)

Thomas Walter

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit HISCOB-GX steht der Hochschule das ideale, auf die Bedürfnisse der Hochschulen angepasste Werkzeug für das Hochschulcontrolling zur Verfügung. Dieses bietet den Mitarbeitern der Zentralen Verwaltung das benötigte Ausmaß an Funktionalität für das Hochschulcontrolling. Ein offener Punkt ist dabei noch der Informationsfluss von diesem zentralen Hochschulcontrolling hin zu denjenigen Stellen, die letztlich für die Kosten verantwortlich sind, also hin zu den Kostenstellenverantwortlichen. Hier hat die HIS GmbH durch eine Erweiterung des GX-Systems eine einfache Möglichkeit geschaffen, diesen Datenfluss einfach über das Internet zu ermöglichen: Das Modul COB aus dem HISQIS-Portfolio, auch bekannt unter dem Namen webCOB.

1. Problemszenario

Bisher liegen die Ergebnisse des internen Hochschulcontrollings in den HISCOB-Datenbank der Zentralen Verwaltung. Zu den Kostenstellen werden Berichte bisher meist – wenn überhaupt – in größeren Abständen per Hauspost verschickt, ein arbeitsintensives und

unflexibles Verfahren. Um aber innerhalb der Hochschulöffentlichkeit ein größeres Bewusstsein für die Kostensituation zu erzielen – letztlich ein ganz zentrales Ziel des hochschulinternen Controllings – ist ein Zugriff auf die Controlling-Informationen erforderlich, der folgenden Kriterien genügt:

- Zugriff über das dezentrale Hochschulnetz bzw. wenn gewünscht über das Internet;
- Verschlüsselung;
- für beliebige Betriebssysteme auf den Clients einsetzbar;
- ohne Installation auf den Clients nutzbar.

2. Lösungsansatz HISQIS Modul COB

Aus diesen Forderungen ergibt sich als technische Realisierung der Zugriff über das WWW, verschlüsselt via SSL, wobei clientseitig nur reines HTML angezeigt wird. So wird die größtmögliche Unabhängigkeit von den verschiedenen Clients und deren Konfiguration, insbesondere von den Einstellungen zur lokalen Ausführung von Java Applets und Java Script, gewährleistet.

Abbildung 1: Eingabemaske von HISQIS Modul COB

Dabei werden Eingabemasken verwendet, deren Gestaltung bewusst so erfolgte, dass sie von weniger verwaltungstechnisch geschulten Mitarbeitern problemlos genutzt werden können (Abbildung 1). Die Customer Interface der jeweiligen Hochschule ist über wenige zentrale HTML-Vorlagen einfach und konsistent einpflegbar.

Die technische Umsetzung erfolgte durch Programmierung mittels Java Servlets, also mittels einer rein serverbasierten Technik. Aufgrund der Plattformunabhängigkeit von Java ist das Modul gleichermaßen auf Unix-Servern, Linux-Systemen und unter Windows 2000/XP einsetzbar.

2.1. Aufwand für den Betrieb von HISQIS Modul COB

Für den Einsatz dieses neuen Moduls der HISQIS-Familie wird das bestehende HISCOB-GX nicht verändert. Es erfolgt lediglich ein weiterer, separater Zugriff auf die bestehende Datenbank (Abbildung 2).

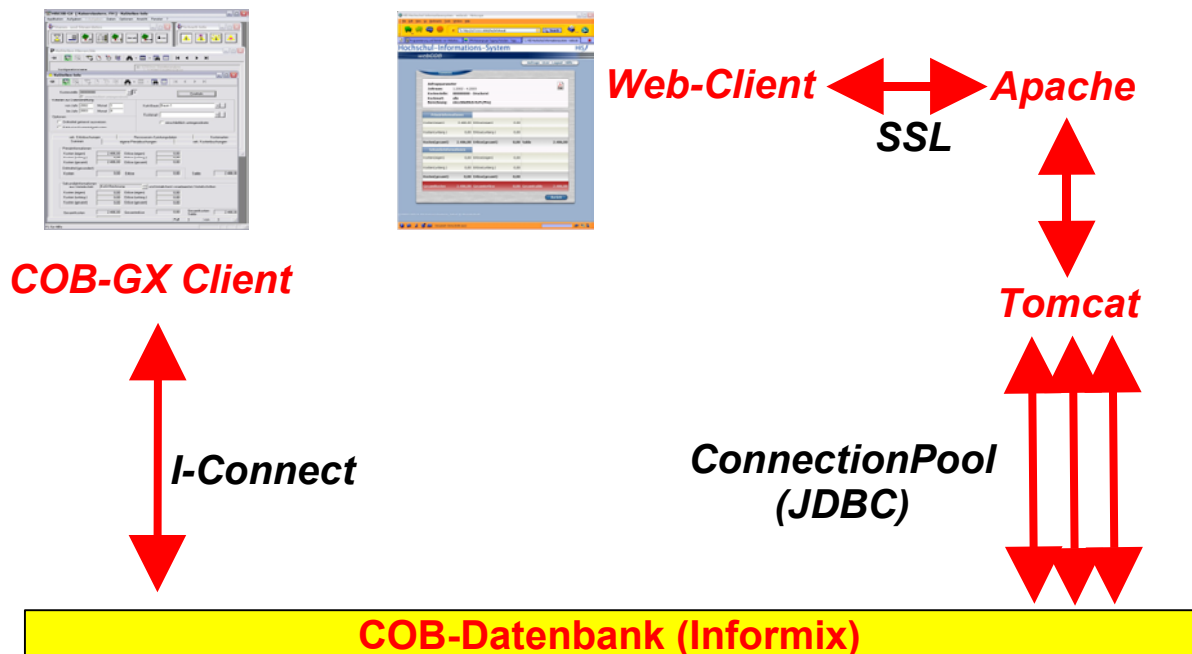
2.2. Benötigte Lizenzen

HISQIS Modul COB ist vollständig auf der Basis von für den Hochschulgebrauch freier Software entwickelt worden, so dass für den Einsatz von webCOB keine Lizenzgebühren anfallen, auch nicht für die unter Abschnitt 4 geschilderte pdf-Generierung. Einzige Ausnahme davon ist momentan die verwendete Informix-Datenbank. Zeitgleich zur Bereitstellung einer PostgreSQL-Version von HISCOB-GX wird es auch dieses Modul auf Basis der freien Datenbank geben.

3. Realisierung und Stand

HISQIS Modul COB ist seit der Version 5 (01.10.2002) Bestandteil des COB-Bundles und kann mit der COB-GX-Software von der HIS GmbH bezogen werden. Die HIS GmbH bietet in regelmäßigen Abständen Schulungen zu dem Modul an, die während eines kompletten Tages die gesamte Installation unter einem Unix-System zeigen. Entwickelt wurde das Modul gemeinsam von der HIS GmbH mit der Fachhochschule Kaiserslautern.

Abbildung 2: Systemarchitektur COB-GX zusammen mit QIS Modul COB



4. Funktionsumfang

Der Funktionsumfang von HISQIS Modul COB orientiert sich zunächst an der Schnell-Information des HISQIS-GX-Clients.

4.1. Benutzerverwaltung

Zunächst werden innerhalb der integrierten Benutzerverwaltung jedem Benutzer ein oder mehrere Zweige des Kostenstellenbaums zugeordnet, für welche er Auswertungen durchführen darf. Dies erfolgt momentan innerhalb der webCOB-eigenen Benutzerverwaltung, ein Einbezug von hochschulweiten Verzeichnisdiensten wie LDAP ist für die nahe Zukunft geplant.

4.2. Auswertungen

Für die dem jeweiligen Benutzer freigegebenen Kostenstellenteilbäume können folgende Auswertungen erzeugt werden:

- Summenauswertungen (mit und ohne zugehörige Projekte) für den vorgewählten Zeitraum;
- Primärbuchungen;
- sekundäre Kostenbuchungen;
- sekundäre Erlösbuchungen;
- Bezugsgrößen;
- Kosten der Kostenstelle gegliedert nach Kostenarten.

Die Ergebnisse werden HTML-formatiert ausgegeben und können direkt für einen Ausdruck nach pdf umgewandelt werden. (Abbildung 3 und Abbildung 4)

Abbildung 3: Ergebnis Summenauswertung

The screenshot shows the webCOB interface with the following data:

Anfrageparameter

- Zeitraum: 1.2002 - 7.2002
- Kostenstelle: 300300 - Universitätsbibliothek
- Kostenart: alle
- Berechnung: einschließlich KoTr/Proj

Primärinformationen

| | | | | |
|-----------------------|------------------|-----------------------|-------------|------------------|
| Kosten(eigen) | 30.616,25 | Erlöse(eigen) | 0,00 | |
| Kosten(unterg.) | 0,00 | Erlöse(unterg.) | 0,00 | |
| Kosten(gesamt) | 30.616,25 | Erlöse(gesamt) | 0,00 | Saldo |
| | | | | 30.616,25 |

Sekundärinformationen

| | | | | |
|-----------------------|------------------|-----------------------|-----------------|--------------------|
| Kosten(eigen) | 0,00 | Erlöse(eigen) | 4.373,75 | |
| Kosten(unterg.) | 0,00 | Erlöse(unterg.) | 0,00 | |
| Kosten(gesamt) | 0,00 | Erlöse(gesamt) | 4.373,75 | |
| Gesamtkosten | 30.616,25 | Gesamterlöse | 4.373,75 | Gesamtsaldo |
| | | | | 26.242,50 |

©2003 HIS Hochschul-Informationssystem (Internes und externes Hochschulcontrolling)

Abbildung 4: Ergebnis Einzelbuchungen

HIS Hochschul Informationssystem - webCOB

File Edit View Go Bookmarks Tools Window Help

http://127.0.0.1/his/InfoResult

Programmier... Nikon SLR Talk Forum: ... HIS Hochschul Informa... ol_goldeneye - ISA - St... Burgen, Schlösser, Alte...

Hochschul-Informationssystem HIS

webCOB

Anfrage User Logout Hilfe

Primärbuchungen

Anfrageparameter

Zeitraum: 1.2002 - 7.2002 PDF

Kostenstelle: 300300 - Universitätsbibliothek

Kostenart: alle

Berechnung: einschließlich KoTr/Proj

Sortierung nach: Kosten-/Erlösart, Datum

| # | Kosten-/Erlösart | Betrag | Verwendungszweck | KoTr/Proj | Datum |
|----|-------------------------------|----------|-------------------|-----------|--------------|
| 1. | 323 Zeitungen und Zeitschrift | 4.311,25 | Zeitschriften-Abo | | Januar 2002 |
| 2. | 323 Zeitungen und Zeitschrift | 4.311,25 | Zeitschriften-Abo | | Februar 2002 |
| 3. | 323 Zeitungen und Zeitschrift | 4.311,25 | Zeitschriften-Abo | | März 2002 |
| 4. | 323 Zeitungen und Zeitschrift | 4.311,25 | Zeitschriften-Abo | | April 2002 |
| 5. | 323 Zeitungen und Zeitschrift | 4.311,25 | Zeitschriften-Abo | | Mai 2002 |
| 6. | 323 Zeitungen und Zeitschrift | 4.311,25 | Zeitschriften-Abo | | Juni 2002 |
| 7. | 323 Zeitungen und Zeitschrift | 4.311,25 | Zeitschriften-Abo | | Juli 2002 |
| 8. | 641 K.AfA Einricht.-Aussatt.g | 62,50 | 9 Wandsc hrank | | Januar 2002 |
| 9. | 641 K.AfA | 62,50 | 9 Wandsc hrank | | Februar 2002 |

Document: Done (0.541 secs)

5. Zusammenfassung

Mit HISQIS Modul COB (webCOB) steht eine einfache Erweiterung des HISQIS-GX-Systems bereit, welche es den Hochschulen ermöglicht, mit kleinem Aufwand die Ergebnisse des hochschulinternen Controllings der Hochschulöffentlichkeit zugänglich zu machen. Weitere Informationen sind unter www.his.de und unter www.webcob.de zu finden.

Controlling an privaten Hochschulen: Das Beispiel Witten/Herdecke

Petra Rumpel

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Idee zur Gründung der Universität Witten/Herdecke entstand Ende der 70er Jahre, und zwar aus der Unzufriedenheit einiger Hochschullehrer mit dem damaligen Stillstand in der Universitätsentwicklung heraus. 1980 wurde zu diesem Zweck der Universitätsverein Witten/Herdecke e.V. gegründet. Nach längeren Auseinandersetzungen erfolgte 1982 die Anerkennung durch das Land Nordrhein-Westfalen. 1983 begann der Studienbetrieb mit dem Fach Medizin. In den Folgejahren kamen die Studiengänge Wirtschaftswissenschaft, Zahnheilkunde, Naturwissenschaften und zum Wintersemester 2002/03 Philosophie und Kulturwissenschaften hinzu. Das Angebot im Bereich Medizin wurde im Laufe der Zeit durch die Studiengänge Musiktherapie, Pflegewissenschaft, Pharmaceutical Medicine und Traditionelle Chinesische Medizin erweitert.

Im April 1987 wurde die Private Universität Witten/Herdecke (UWH) in der Rechtsform einer gemeinnützigen GmbH gegründet. Der Auftrag der UWH ist die Förderung der wissenschaftlichen Forschung und Lehre durch den Betrieb einer staatlich anerkannten wissenschaftlichen Hochschule mit verschiedenen Fakultäten. Sie ist gemeinnützig und verfolgt unmittelbar und ausschließlich steuerbegünstigte Zwecke. Demzufolge ist sie von der Körperschaftsteuer freigestellt.

1. Organisationsstruktur der UWH

Da die UWH eine GmbH ist, orientiert sich die Organisationsstruktur an den Erfordernissen dieser Rechtsform. Das oberste Organ ist das Direktorium, also die Versammlung der 12 Gesellschafter. Das Stammkapital wird von diesen Gesellschaftern gestellt. Im Direktorium gibt es zwei Ausschüsse, einen für Finanzen und einen für Personalangelegenheiten. Flankierend zur Gesellschafterversammlung verfügt die UWH über ein Kuratorium, das aus Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Wirt-

schaft besteht und die UWH beratend und fördernd unterstützt.

Dem Direktorium untergeordnet arbeitet die Geschäftsführung, die sich aus dem Präsidenten, dem kaufmännischen Geschäftsführer und den Dekanen der Fakultäten zusammensetzt. Als akademisches Organ fungiert der Senat, in dem fakultätsübergreifende Belange besprochen werden. Er besteht aus dem Präsidenten, den Dekanen und jeweils 2 weiteren Mitgliedern je Fakultät. Besonderes Merkmal der Organisationsstruktur ist, dass alle Fakultäten sowohl in der Geschäftsführung als auch im Senat vertreten sind. Im Senat muss je Fakultät zudem mindestens ein Studierender sitzen.

Die Fakultäten und die Administration stellen die nächste Ebene in der Organisationsstruktur dar.

2. Controlling an der UWH

Um Entscheidungen weder „aus dem hohlen Bauch heraus“ noch ohne Kenntnis der finanziellen Konsequenzen treffen zu müssen, bedarf es eines operativen und strategischen Controllings und somit einer aussagefähigen und auf die speziellen Bedürfnisse der Organisation abgestimmten Kosten- und Leistungsrechnung (KLR). Zu den Aufgaben des Controllings an der UWH zählen

- die Organisation und die Vorgabe von Parametern für die Planung sowie die Plausibilitätsprüfung der Planungsdaten, die aus den Fakultäten kommen; hierzu zählt, Plandaten zu hinterfragen, die Geschäftsführung über fragwürdige Planansätze zu informieren usw.;
- das Erstellen von Soll-Ist-Vergleichen;
- die regelmäßige Berichterstattung an alle Entscheidungsträger bis in die kleinste Kostenstelle;
- die Unterstützung der Geschäftsführung bei der Entscheidungsvorbereitung und
- das Vorschlagen von Maßnahmen.

Die Informationen, die vom Controlling bereitgestellt werden, dienen folglich als Steuerungsgrundlage und sollten als Frühwarnsystem genutzt werden. Anhand der Daten ist eine Zukunftsorientierung möglich. Beim Aufbau der Berichte steht die Frage im Mittelpunkt: Welche Informationen werden wann von wem benötigt, um was zu tun? Unterschiedliche Informationsbedürfnisse der verschiedenen Empfängergruppen (wie z.B. der Direktionsmitglieder) erschweren die Antwort auf obige Frage und somit die Berichterstattung.

3. Berichtswesen der UWH

Das Berichtswesen der UWH richtet sich an unterschiedliche Empfängergruppen, die monatlich unterrichtet werden. Zu den Gruppen von Berichtsempfängern zählen das Direktorium und der Finanzausschuss, die Geschäftsführung und die vielen einzelnen Kostenstellenverantwortlichen. Aufgrund der unterschiedlichen Informationsbedürfnisse dieser Gruppen besteht das Berichtswesen aus dem Bericht an das Direktorium und den Kostenstellen- und Drittmittelberichten.

Der Bericht an das Direktorium fasst die Daten auf einer hohen Aggregationsstufe zusammen und versucht einen Überblick über die finanzielle Entwicklung insgesamt, aber auch in den einzelnen Fakultäten zu geben. Hierbei werden die Istzahlen mit den Planwerten sowie den Vorjahresdaten verglichen. Der Bericht an das Direktorium dient zur Information von Direktorium, Finanzausschuss und Geschäftsführung.

Die Kostenstellen- und Drittmittelberichte sind wesentlich detaillierter als der Bericht an das Direktorium und beleuchten Teilbereiche der UWH. Hierbei sind unterschiedliche Aggregationsstufen möglich.

Da nicht nur das Ergebnis, sondern auch die Verfügbarkeit von liquiden Mitteln von elementarer Bedeutung bei der Steuerung sind, existiert eine detaillierte Liquiditätsplanung, die sogenannte Liquiditätsübersicht. Diese wird sowohl als operatives Instrument von der kaufmännischen Geschäftsführung, dem Controlling und der Finanzbuchhaltung genutzt als auch dem Direktorium und dem Finanzausschuss gegenüber kommuniziert.

Die Berichte werden in gedruckter Form zur Verfügung gestellt. Eine Bereitstellung für alle in elektronischer Form ist bisher u.a. an den Kosten dieses Vorhabens gescheitert.

4. Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung soll Aufschluss darüber geben, welche Kosten wann, wo und wofür anfallen. Antwort auf die Frage, um welche Kosten – und natürlich auch Leistungen bzw. Erlöse – es sich handelt, geben die Kosten- und Erlösarten. Diese werden durch die Erfordernisse von Bilanz und GuV sowie den internen, darüber hinausgehenden Informationsbedarf determiniert.

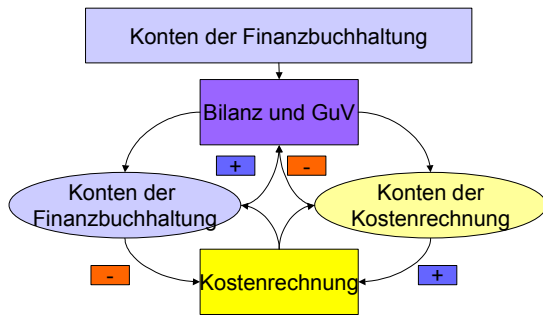
Um zu wissen, wo Kosten und Erlöse entstehen, ist es erforderlich, Kostenstellen einzurichten. Die Einteilung der Kostenstellen orientiert sich an internen Bedürfnissen der Steuerung, aber auch an externen Berichtspflichten z.B. gegenüber Drittmittelgebern oder aber dem Statistischen Landesamt. Je mehr Kostenstellen vorhanden sind, desto besser die Steuerungsmöglichkeiten, z.B. durch eine sehr differenzierte Budgetzuteilung innerhalb des Planungsrahmens.

Mit der Kostenträgerrechnung ist es möglich, die Kosten und Erlöse einzelner Tätigkeiten bzw. Produkte einander gegenüberzustellen. Damit wird die Frage nach dem „wofür“ beantwortet. Ein Kostenträger kann sowohl Teil einer Kostenstelle sein, einer Kostenstelle entsprechen oder mehreren Kostenstellen entweder ganz oder teilweise zugeordnet sein.

5. KLR vs. Bilanz und GuV

Um die internen Informationsbedürfnisse zu befriedigen, ist eine Kosten- und Leistungsrechnung erforderlich. Diese liefert in der Regel mehr Informationen, als für Bilanz und GuV – also die handelsrechtlichen Erfordernisse – notwendig sind. Der Zusammenhang zwischen Kosten- und Leistungsrechnung einerseits und GuV und Bilanz andererseits wird in Abbildung 1 schematisch dargestellt.

Abbildung 1: Zusammenhang von KLR und GuV



Ausgangspunkt sind die Konten der Finanzbuchhaltung, die in die Bilanz und GuV einfließen. Zusätzlich zu den Konten der Finanzbuchhaltung wurden an der UWH spezielle Kostenrechnungskonten eingerichtet, über die kalkulatorische Kosten und Erlöse zwischen einzelnen Kostenstellen verrechnet werden. Diese Konten tangieren nur die Kostenrechnung. Darüber hinaus gibt es Finanzbuchhaltungskonten, die z.B. das Finanzergebnis abbilden oder ein außerordentliches Ergebnis darstellen und die im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung nicht berücksichtigt werden.

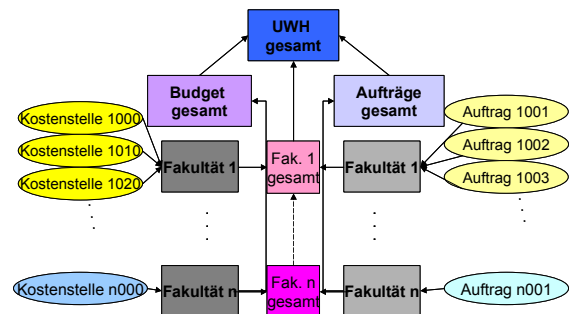
Die Überleitung von Bilanz und GuV zur Kostenrechnung erfolgt also durch Hinzunahme der Konten der Kostenrechnung und die Herausnahme einzelner Konten der Finanzbuchhaltung. Welche Finanzbuchhaltungskonten in der Kosten- und Leistungsrechnung berücksichtigt werden, und welche zusätzlichen Konten im Rahmen der Kostenrechnung eingerichtet werden, richtet sich nach den eigenen Vorstellungen. Je vollständiger die Konten der Finanzbuchhaltung in die KLR einfließen, desto eher lässt sich vom Ergebnis der KLR auf das Bilanzergebnis bzw. das Ergebnis der GuV schließen.

Bei der Buchung von Konten der Kostenrechnung sollte darauf geachtet werden, dass immer möglichst zweiseitig gebucht wird. So beeinflussen diese Buchungen auch ohne Eliminierung nicht das Ergebnis von Bilanz und GuV und erfüllen dennoch ihren Zweck, Kosten und Erlöse (Leistungen) den entsprechenden Kostenstellen und/oder Kostenträgern zuzuordnen.

6. Kostenstellenstruktur an der UWH

Kostenstellen sollen Informationen darüber liefern, wo Kosten und Erlöse bzw. Leistungen entstehen. Die Kostenstellenstruktur der UWH stellt ein System dar, bei dem jede Kostenstelle einer Fakultät bzw. der Administration zugeordnet ist. Hierbei wird zwischen Kostenstellen und Auftragskostenstellen unterschieden (Abbildung 2). Kostenstellen sind im Budgetbereich angesiedelt und stellen eine „Grundausstattung“ der UWH dar. Auftragskostenstellen dagegen werden in der Regel für zeitlich begrenzte und extern geförderte Drittmittelprojekte eingerichtet; sie können aber genauso gut für gewisse Kostenträger eingerichtet werden, die aus Transparenzgründen abgegrenzt werden sollen. Insofern stellt der Auftragsbereich aufgrund des Detaillierungsgrades eine Mischform zwischen Kostenstellen und Kostenträgern dar.

Abbildung 2: Kostenstellenstruktur an der UWH



Je nach Aggregation der Budget- und Auftragskostenstellen lassen sich Ergebnisse für einzelne Lehrstühle oder Institute innerhalb einer Fakultät bzw. für die einzelnen Fakultäten bilden. Werden die Ergebnisse aller Fakultäten zusammengefasst, lässt sich sowohl das Ergebnis des sogenannten Budgetbereichs als auch das des Auftragsbereichs darstellen. Das Gesamtergebnis der UWH ergibt sich dann als oberste Aggregation aus der Zusammenfassung von Budget- und Auftragsbereich.

7. Kostenträger

An der UWH wird systemseitig keine nominelle Kostenträgerrechnung durchgeführt. Wie bereits erwähnt, stellen einzelne Kostenstellen im Auftragsbereich jedoch gleichzeitig auch Kostenträger dar. Einige Beispiele für mögliche Kostenträger sind:

- Drittmittelforschung,
- Dienstleistungen,
- interne Projekte,
- Lehre,
- „allgemeine“ Forschung und
- diverse sonstige Aktivitäten.

Die ersten drei Beispiele werden an der UWH im Rahmen der Auftragskostenstellen dargestellt. Die letzten drei Beispiele fallen in den sogenannten Budgetbereich. In der Regel bildet die KLR die Kosten dieser einzelnen Kostenträger nicht gesondert ab.

Auf Basis der Kostenstellenrechnung ist es möglich, eine Kostenträgerrechnung abzuleiten. Hierfür ist es notwendig, gewisse Annahmen zu treffen bzw. Parameter vorzugeben und zusätzliche Informationen zu ermitteln und zu berücksichtigen. Bei der Einführung von dafür erforderlichen Werkzeugen sind der damit verbundene zeitliche und nicht zuletzt finanzielle Aufwand und der Nutzen der Ergebnisse der Kostenträgerrechnung jedoch gegeneinander abzuwägen.

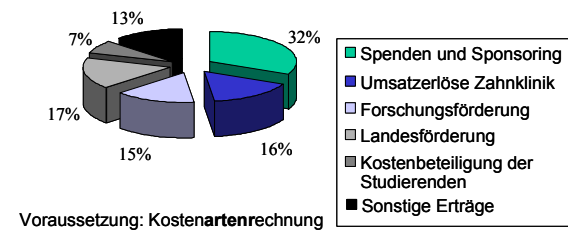
Ein Problem bei der Kostenträgerrechnung ist die Abbildung der Vollkosten eines Kostenträgers bzw. die eindeutige Zuordnung aller Kosten zu bestimmten Kostenträgern. Es muss ein Kostenträgersystem geschaffen werden, das im Idealfall einerseits alle Kostenträger abbildet und andererseits möglichst keine Überschneidungen hat. Im Zweifel ist es daher sinnvoller, im Bedarfsfall eine manuelle Kostenträgerrechnung außerhalb der KLR durchzuführen.

8. Ertragsstruktur der UWH

Nach der Kostenartenrechnung stellt sich die Ertragsstruktur der UWH wie folgt dar (Abbildung 3): Die größte Ertragsquelle sind Erträge aus Spenden und Sponsoringvereinbarungen. Ungefähr zu gleichen Teilen werden Erträge aus Umsätzen der Zahnklinik, Forschungsförderung und Landesförderung erzielt. Einen relativ geringen Anteil macht die Kostenbeteiligung der Studierenden aus.

Zu den sonstigen Erträgen zählen z.B. Umsätze aus Dienstleistungen, Verkauf von Drucksachen, Teilnahmegebühren an den Zusatzstudiengängen Pharmaceutical Medicine und Traditionelle Chinesische Medizin sowie Kostenersatzungen für Reisekosten und ähnliches.

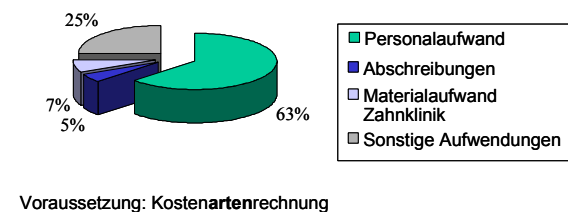
Abbildung 3: Erträge der UWH nach Arten



9. Aufwandstruktur der UWH

Die Aufwandsstruktur zeigt, dass die größte Position mit 63% der Personalaufwand ist. Der restliche Aufwand setzt sich aus Abschreibungen (5%), Materialaufwand im Rahmen der Zahnklinik (7%) und sonstigen Aufwendungen (25%) zusammen. Die unter „sonstige Aufwendungen“ zusammengefassten Aufwandsarten sind alle kleiner als die als Einzelposition aufgeführten Abschreibungen. Deshalb soll hier auf eine detaillierte Auflistung verzichtet werden (Abbildung 4).

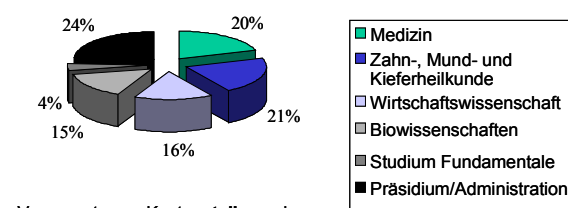
Abbildung 4: Aufwendungen der UWH nach Arten



Aufgrund der praktizierten Kostenstellenrechnung lassen sich die Aufwendungen auf die einzelnen Bereiche der UWH verteilen. Alle Budget- und Auftragskostenstellen sind einem Bereich zugeordnet und bilden zusammen die gesamte UWH ab (Abbildung 5).

Eine feinere Unterteilung der Bereiche ist ohne Probleme durchführbar. So ließe sich der Bereich Medizin z.B. in die Bereiche Medizin allgemein, Musiktherapie, Pflegewissenschaften, Pharmaceutical Medicine und Traditionelle Chinesische Medizin unterteilen. Bei der Zahn-, Mund- und Kieferheilkunde ist z.B. eine Untergliederung in Lehre und Forschung einerseits und Klinik andererseits möglich.

Abbildung 5: Aufwendungen der UWH nach Bereichen



Voraussetzung: Kostenstellenrechnung

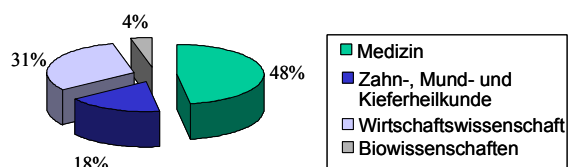
Auch ist es möglich, den Auftragsbereich z.B. komplett als eigenen Teil abzubilden, wobei die Aufwendungen der Auftragskostenstellen aus den einzelnen Bereichen herausgerechnet werden. Die einzelnen Anteile werden dadurch geringer, und es käme ein Bereich – nämlich der für Aufträge – hinzu. Dieser könnte dann wieder nach Fakultäten usw. unterteilt werden.

10. Studierendenzahlen der UWH

Einen der Kostenträger stellen die Studierenden bzw. die Lehre oder das Studium dar. Um Rückschlüsse auf die Kosten je Studierendem ziehen zu können, benötigt man neben der Aufteilung der Aufwendungen nach Bereichen die Studierendenzahlen.

Im Geschäftsjahr 2001/02 studierten 48% der Studierenden Medizin, wobei die Studiengänge Musiktherapie und Pflegewissenschaften hierin enthalten sind. Die zweitmeisten Studierenden waren bei den Wirtschaftswissenschaften immatrikuliert, gefolgt von der Zahnmedizin. Die geringste Studierendenzahl verzeichneten die Biowissenschaften (Abbildung 6).

Abbildung 6: Studierende (ohne Promovenden)



Geschäftsjahr 2001/02

Setzt man die Studierendenzahlen ins Verhältnis zu den Aufwendungen nach den jeweiligen Bereichen – also dem Ergebnis der Kostenstellenrechnung – lassen sich erste Rückschlüsse auf die Studienkosten der einzelnen Studiengänge ziehen. Ins Auge fällt z.B., dass 48% der

Studierenden Medizin studieren, jedoch nur 20% der Aufwendungen in diesem Bereich entstehen. Bei den Biowissenschaften sind es 4% Studierende, aber 15% der Aufwendungen. Der erste Schluss wäre also, dass der Studiengang Biowissenschaften vergleichsweise teurer ist als andere Studiengänge.

11. Studierende als Kostenträger

Nachdem aufgrund der Kostenstellenrechnung ein erster Eindruck bezüglich der Kosten eines Studiums entstanden ist, stellt sich die Frage, ob und warum die Kosten einzelner Studiengänge so unterschiedlich sind. Diese Frage zu beantworten ist jedoch nicht ganz unproblematisch. Ein Problem besteht darin festzustellen, welcher Anteil der Kosten einer Fakultät tatsächlich der Lehre zugeordnet werden kann. Dies ist gleichbedeutend mit der Frage, welche weiteren Kostenträger vorhanden sind. Außerdem ist zu prüfen, inwiefern Rückkopplungen zwischen der Lehre und den anderen Kostenträgern – z.B. Forschung – bestehen. Der Auftragsbereich, der grundsätzlich nicht die Lehre betrifft, kann dabei leicht separiert werden.

Bei der Aufteilung der Aufwendungen nach Bereichen wurde deutlich, dass der Bereich Präsidium und Administration einen nicht unwesentlichen Teil der Kosten ausmacht. Wie sollen diese „Gemeinkosten“ auf die einzelnen Fakultäten verteilt werden? Welche Größe soll hierbei als Verteilungsschlüssel fungieren? Studierendenzahlen oder Kosten? Oder sollen Einzelaufstellungen über die Tätigkeiten geführt werden?

12. Fazit

Bei der Einführung von erforderlichen Instrumenten sind die damit verbundenen Kosten mit dem möglichen Nutzen zu vergleichen. Es macht z.B. wenig Sinn, eine detaillierte Stundenerfassung einzufordern, wenn mit der Information am Ende keine entscheidende Aussage getroffen wird oder keine notwendigen Maßnahmen ergriffen werden.

Bevor Instrumente eingeführt werden, sollte stets gefragt werden, wofür die Informationen benötigt werden, die durch das Instrument geliefert werden können. Sind sie wirklich erforderlich, um ein hinreichend aussagekräftiges Ergebnis zu erzielen? Wie genau **muss** das

Ergebnis überhaupt sein? Wie genau **kann** es sein? Bereits vor Einrichtung der Instrumente sollte man sich darüber im klaren sein, welche Maßnahmen man bei welchem Ergebnis ergreifen wird. Vor jeder zusätzlichen Differenzierungsstufe in der Kostenarten-, -stellen- und -trägerrechnung sollte gefragt werden: Wofür wird die Information benötigt und lohnt der Aufwand – d.h. wird man die gewonnenen Informationen auch nutzen?

Ziele und Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung an der RWTH Aachen

Verena Stryk

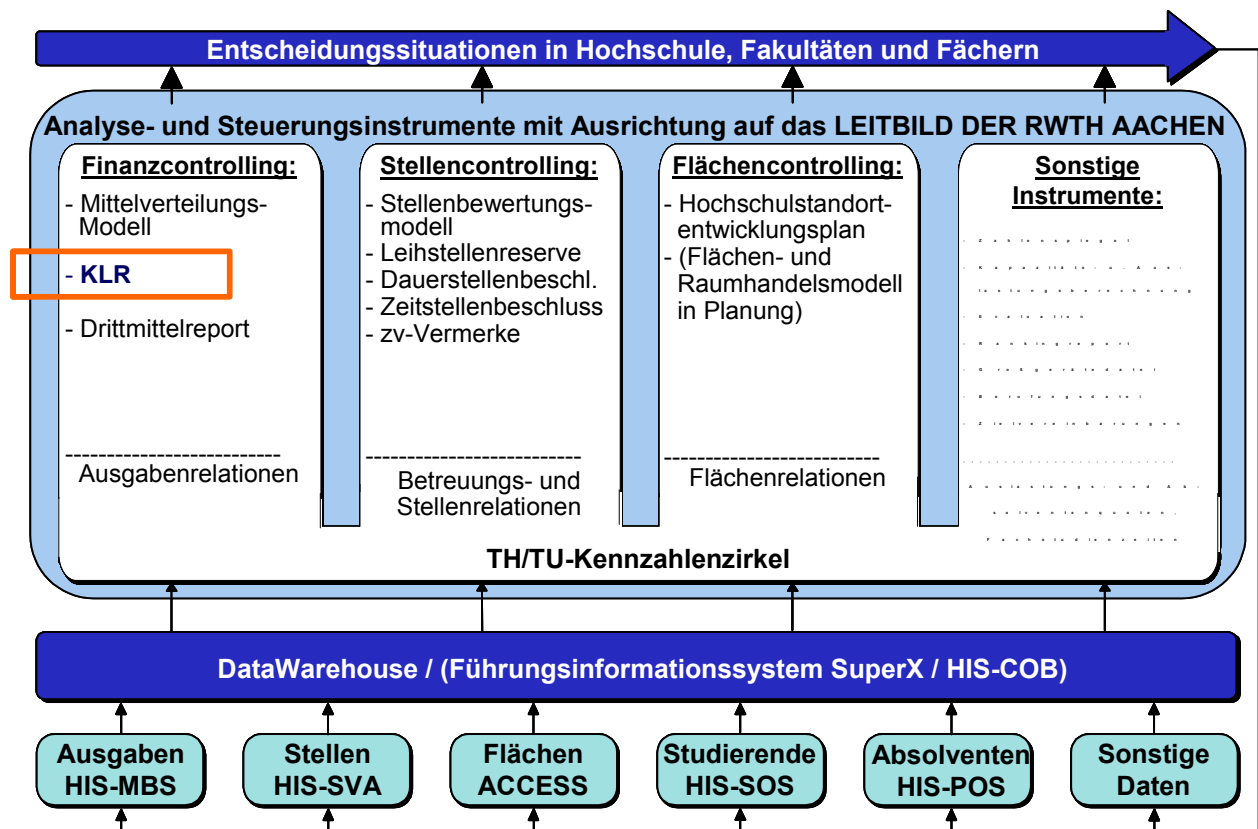
Sehr geehrte Damen und Herren,

die RWTH Aachen ist mit ihrem Fächerangebot, das neben Natur- und Ingenieurwissenschaften auch Geistes- und Wirtschaftswissenschaften, Informatik und Medizin umfasst, keine reine Technische Universität, sondern eine Volluniversität. Im Jahr 2002 studierten an der RWTH Aachen knapp 30.000 Studierende, inkl. Hilfskräfte beträgt der Personalumfang ca. 8.700 (ausgedrückt in Vollzeitäquivalenten). Damit ist die RWTH Aachen die größte Arbeitgeberin in der Region. Die Hochschule verfügt über ein Haushaltsvolumen von fast einer halben Milliarde Euro, davon sind knapp 140 Mio Euro Drittmittel.

1. KLR und Controlling

Die Kosten- und Leistungsrechnung ist nicht als Selbstzweck zu sehen, sondern muss als Teil eines umfassenderen Controllingkonzeptes betrachtet werden. Das Konzept besteht aus 4 Hauptsäulen (Finanzcontrolling, Stellencontrolling, Flächencontrolling und sonstige Instrumente), die alle auf das Leitbild der RWTH ausgerichtet sind (Abbildung 1). Im Rahmen dieses Konzeptes stellt die KLR ein wichtiges Instrument innerhalb des Finanzcontrollings dar. Die mit der KLR verfolgten Ziele sind daher nicht von den Controllingzielen zu trennen.

Abbildung 1: Controllingkonzept der RWTH Aachen



Neben der oft erwähnten Transparenz und verstärkter Information, die man sich durch Ergebnisse der KLR erhofft, steht die Erhaltung von Flexibilität und Eröffnung von Handlungsspielräumen (z.B. hinsichtlich angemessener Ressourcenausstattung) an erster Stelle der Controllingziele. Zusätzlich soll das Controlling im operativen Bereich auch Steuerungsinstrumente als Entscheidungsgrundlagen für die Hochschulleitung sowie die Fakultäten und Fächer zur Verfügung stellen.

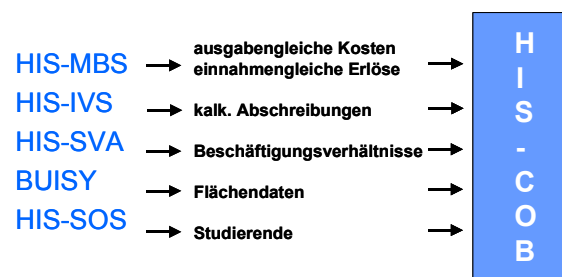
2. Grundlagen

Die Einführung der KLR gestaltete sich an der RWTH Aachen aufgrund günstiger Voraussetzungen relativ problemlos. So konnte z.B. aus einem schon seit über 25 Jahren bestehenden Kennnummernverzeichnis ein Kostenstellenverzeichnis entwickelt werden. Zusätzlich lagen Erfahrungen mit parametergestützten Verteilungsmodellen und dem Berichtssystem Ausstattungsvergleich vor. Mit dem Datawarehouse auf Super X-Basis waren bereits viele Daten vorhanden; eine umfangreiche Datensammlung oder -erhebung war folglich nicht notwendig. So ergab sich von Anfang an eine hohe Datenvalidität.

Im Vergleich zu anderen Hochschulen verfügt die RWTH Aachen zudem über eine gute personelle und infrastrukturelle Ausstattung im Bereich Controlling/Kostenrechnung. Die Kosten- und Leistungsrechnung ist im Dezernat Planung, Entwicklung und Controlling angesiedelt. Neben einer halben Controllerstelle, die vornehmlich konzeptionell und planerisch ausgerichtet ist, steht eine volle Kostenrechnerstelle nur für diese Aufgabe zur Verfügung. Ein weiterer Mitarbeiter aus dem Aufgabengebiet Informationsmanagement unterstützt das Controlling bzw. die Kostenrechnung zudem im Umfang von etwa einer viertel Stelle v.a. datentechnisch. In der täglichen Arbeit ergeben sich außerdem Berührungspunkte mit verschiedenen anderen Dezernaten der Verwaltung, insbesondere Datenverarbeitung, Haushalt und Bau. Bei allen ist eine hohe Kooperationsbereitschaft gegeben. Unerlässlich für eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung ist auch die vorhandene gute IT-Ausstattung. Als wichtigster Faktor für eine Umsetzung der KLR ist – last but not least – jedoch die Rückendeckung durch Kanzler und Rektorat zu nennen, ohne die eine erfolgreiche Einführung der KLR nicht möglich gewesen wäre.

Die Kosten- und Leistungsrechnung ist heutzutage ohne entsprechende Datenverarbeitungssysteme bzw. Software nicht denkbar. Die RWTH Aachen benutzt dabei hauptsächlich diverse HIS-Produkte, deren Daten als Input in HIS-COB dann zu den eigentlichen Kostenrechnungsdaten verarbeitet werden. So werden Kosten und Erlöse aus HIS-MBS generiert, die Abschreibungen liefert HIS-IVS. Aus HIS-SVA lassen sich die Beschäftigungsverhältnisse ableiten, die Studierendendaten kommen aus HIS-SOS. Über BUISY werden die Flächendaten generiert (Abbildung 2).

Abbildung 2: Datenverarbeitung



COB: Controlling-Baustein
 IVS: Inventarisierungssystem
 MBS: Mittelbewirtschaftungssystem
 SOS: Studierenderverwaltung
 SVA: Stellenverwaltung

Die Grundstruktur der Kostenrechnung an der RWTH Aachen ist angelehnt an die aus der Betriebswirtschaftslehre bekannte Struktur von Kostenstellen, Kostenarten und Kostenträgern. Dabei umfassen die Kostenstellen auf der untersten Ebene die Professoren bzw. Abteilungen der Verwaltung. Die Kostenarten werden aus den üblichen Kategorien Personalkosten, Bewirtschaftungskosten, Sachkosten etc. gebildet. Auf der Ebene der Kostenträger weicht die Kostenrechnungsstruktur allerdings von der reinen betriebswirtschaftlichen Lehre ab, da Hochschulen kein Produkt im betriebswirtschaftlichen Sinn hervorbringen, das als Kostenträger betrachtet werden kann. Als produktähnliche Leistung sind allenfalls Forschung und Lehre zu verstehen. Hier besteht allerdings die Problematik, die jeweiligen Anteile zu bestimmen. Das wäre nur möglich, wenn Professoren ihren aufgabenbezogenen Zeitaufwand festhalten, was wegen des damit verbundenen immensen Aufwands nicht praktikabel ist. Zusätzlich weichen die relativen Anteile von Forschung und Lehre je nach Fachbereich innerhalb der Hochschule sowie strukturelle

dingt im landesweiten Vergleich je nach Hochschule zu stark voneinander ab, um vergleichbare Daten generieren zu können. Daher hat man sich an der RWTH Aachen und auf Landesebene dazu entschlossen, auf Ebene der Lehreinheiten (Fächer) Kosten auszuweisen, und erhält so eine Art Hilfskostenträger. Eine derartige Dokumentation auf Ebene der Lehreinheit erfüllt das Informationsbedürfnis zudem eher als der Ausweis auf der Ebene Lehre und Forschung.

Eine echte Leistungsrechnung im betriebswirtschaftlichen Sinne gibt es bisher an der RWTH Aachen noch nicht. Allerdings werden bereits mehrere leistungsorientierte Kennzahlen ermittelt, die dem bisherigen Informationsbedürfnis genügen.

3. Umsetzung

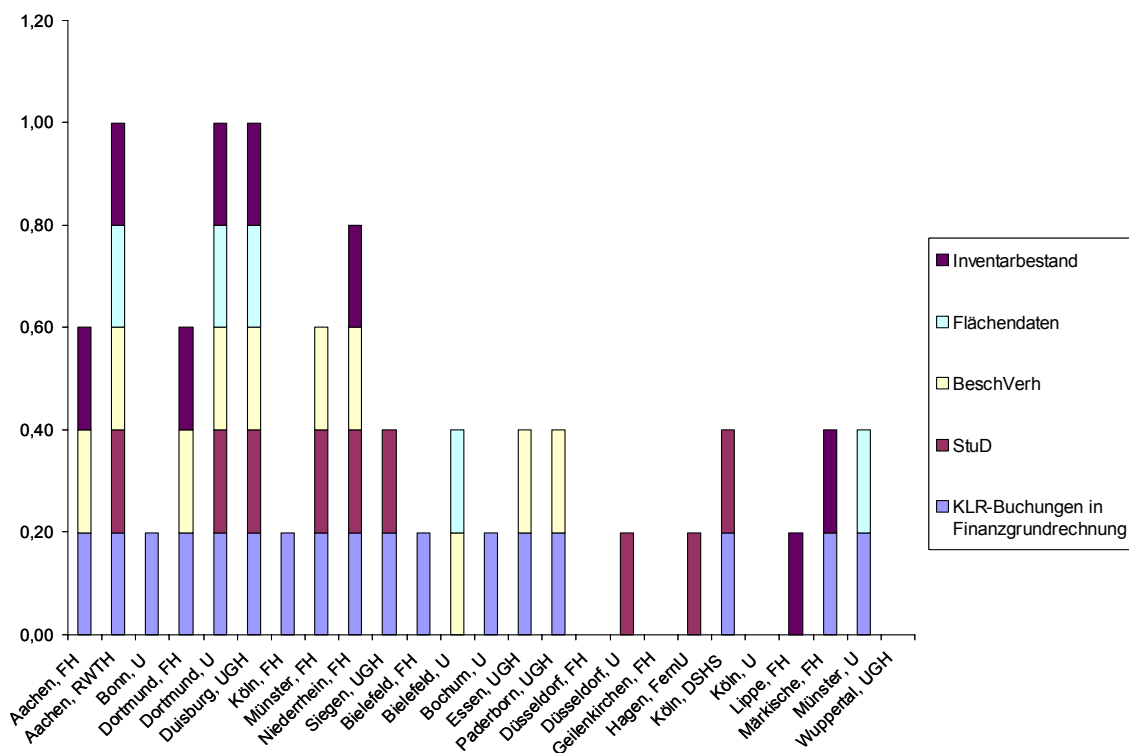
Die Einführung der KLR begann Mitte 1999 mit der Bildung einer hochschulinternen Arbeitsgruppe aus Vertretern der Dezernate Datenverarbeitung, Haushalt und Bau unter Federführung des Dezernats Planung, Entwicklung und Controlling. Als Ergebnis dieser Arbeitsgruppe konnte am Jahresende 1999 bereits

ein Kostenartenhandbuch mit etwa 30 Kostenarten herausgegeben und der Echtbetrieb am 01.01.2000 aufgenommen werden. Mittlerweile liegen Ergebnisse aus 3 Jahren (2000, 2001, 2002) vor.

Hinter diesen Ergebnissen steckt ein nicht unbeträchtlicher Aufwand, so werden dazu monatlich z.B. 20.000 MBS Buchungen vorgenommen, 9.000 SVA Beschäftigungsverhältnisse und ebensoviele Räume mit Raumnutzungsart erfasst. Semesterweise kommt die Verbuchung von mindestens 44.000 Studierendenfällen (entsprechend 29.000 Personen) in SOS hinzu.

Hinsichtlich des Standes der Einführung der KLR konnte sich die RWTH Aachen im Vergleich mit anderen Hochschulen in NRW – sicher nicht zuletzt aufgrund der oben genannten günstigen Rahmenbedingungen – im Vordergrund platzieren. Eine Untersuchung der HIS GmbH aus dem Jahr 2001 zeigt, dass der Stand der Einführung sehr heterogen war (Abbildung 3). Inzwischen hat sich der Stand an den Hochschulen in NRW jedoch weitgehend angeglichen.

Abbildung 3: Stand der Einführung der KLR an Hochschulen in NRW (30.06.2001)

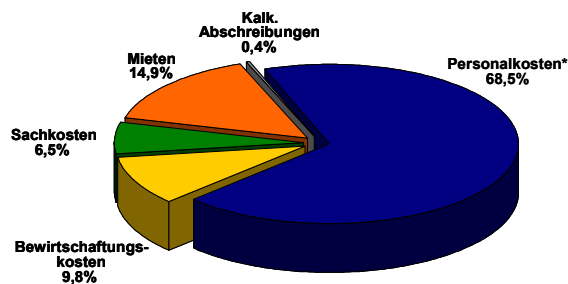


4. Ergebnisse

Inzwischen liegen, wie zuvor erwähnt, Kostenauswertungen aus drei Jahren (2000, 2001, 2002) vor. Dabei können Daten auf verschiedenen Betrachtungsebenen ausgewertet werden: auf Ebene der Hochschule insgesamt, der Fachbereiche bzw. Fakultäten (oder Dezernate), der Lehrinheiten oder Fächer (bzw. Abteilungen) sowie einzelner Professuren. Die vorliegenden mehrjährigen Betrachtungszeiträume lassen nun auch Längsschnittauswertungen wie z.B. Zeitreihen, Kennzahlenvergleiche etc. zu.

Bei der Betrachtung der Gesamtkosten auf Hochschulebene nach Kostenarten in 2002 zeigt sich, dass die Personalkosten etwa 2/3 der Gesamtkosten ausmachen (Abbildung 4). Der zweitgrößte Posten sind die Mietkosten mit knapp 15%, gefolgt von den Bewirtschaftungskosten (knapp 10%) und den Sachkosten (6,5%). Die kalkulatorischen Abschreibungen umfassen aufgrund einer Umstellung von dezentraler auf zentrale Inventarisierung bisher nur 0,4%, da mit ihrer Erfassung erst im Jahr 2002 begonnen wurde, so dass der Altanteil vereinbarungsgemäß nicht mehr berücksichtigt wird.

Abbildung 4: Gesamtkosten nach Kostenarten, 2002 (%)
(landesfinanziert; ohne Fachbereich Medizin)



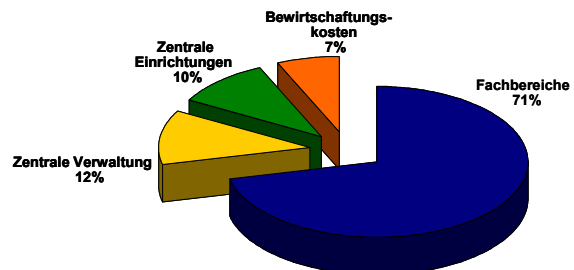
* inklusive 30% Versorgungszuschlag für Beamte (Pensionsleistung)

Werden für 2002 die Gesamtkosten auf Hochschulebene nach Kostenbereichen untersucht, zeigt sich, dass mit 71% der Hauptteil der Kosten in den Fachbereichen entsteht (Abbildung 5). Es folgen die zentrale Verwaltung und die zentralen Einrichtungen mit 12% bzw. 10%.¹

¹An der RWTH Aachen existieren keine separaten Fakultätsverwaltungen, diese Aufgabe wird von der zentralen Hochschulverwaltung mit übernommen.

Die Bewirtschaftung verursacht 7% der Kosten.

Abbildung 5: Gesamtkosten nach Kostenbereichen, 2002 (%)
(ohne Fachbereich 10: Medizin)



Seit 2001 werden – jeweils für das Vorjahr – hochschulintern in HIS-COB generierte Einzelkostenauswertungen auf unterschiedlichen Aggregationsebenen an die Dekane bzw. den Kanzler und die Dezernate versandt. Jede Kostenstelle (Professor) erhält ebenfalls eine Einzelauswertung. Dabei zeigt sich eine zunehmende Datenvalidität und Detaillierung; so wurden 2002 u.a. aufgrund von Hinweisen der Auswertungsempfänger die Kostenarten von 30 auf etwa 80 erweitert.

Nachdem nun über drei Jahre valide Ergebnisse aus der Kostenrechnung vorliegen, wurde 2003 zum ersten Mal ein Kostenreport mit verschiedenen weiterführenden Analysen, Kennzahlen, Zeitreihen erstellt. Dieser Kostenreport ging sowohl an die Hochschulleitung als auch in einer fachbereichsspezifischen Version an die Dekane. In anderen Bereichen existiert schon länger eine Berichtssystematik. So werden z.B. mit dem Drittmittelreport diverse Auswertungen und Analysen zum Thema Drittmittel der Hochschulleitung für die gesamte Hochschule sowie fachspezifisch den Dekanen vermittelt. Zusätzlich werden bereits seit vielen Jahren Datensammlungen, Statistiken etc. publiziert, die neben Grund- und Strukturdaten auch Kostendaten und -auswertungen enthalten (z.B. Zahlenspiegel, Facts and Figures).

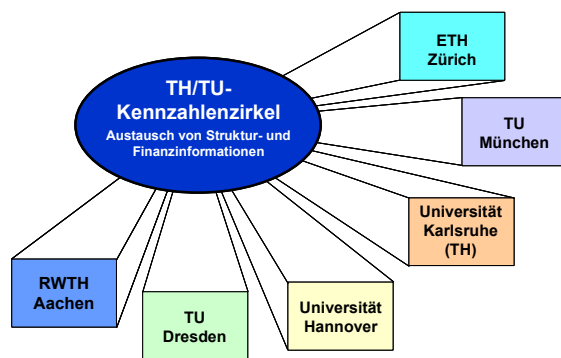
Auf externer Ebene wurden in einer Testphase 2002 und dann zum ersten Mal 2003 standardisierte Kostenberichte von allen Hochschulen des Landes an das Ministerium für Wissenschaft und Forschung überreicht. Eine öffentliche Auswertung ist noch nicht bekannt. In

Zukunft sollen diese Kostenberichte jährlich erfolgen.

Kostendaten sind letztlich nur im Vergleich mit bzw. in Relation zu Daten vergleichbarer Institutionen aussagekräftig. Daher betreibt die RWTH Aachen Benchmarkingaktivitäten, u.a. indem sie sich an dem TH/TU-Kennzahlen-zirkel beteiligt, dem auch die ETH Zürich, die TU München, die TH Karlsruhe, die TU Dresden und die Universität Hannover angehören (Abbildung 6). Es werden regelmäßig verschiedene Grund-, Struktur- und Finanzdaten ausgetauscht. Anzumerken bleibt, dass durch die Einführung von SAP an einigen der Hochschulen – insbesondere in der Einführungsphase – bestimmte Daten nicht mehr oder nur schwer geliefert werden konnten.

kostenpflichtiger Studiengänge leisten. Zusätzlich möglich ist die Bereitstellung von Daten für die Leistungsbeurteilung von Zentralen Einrichtungen, der Verwaltung und der Fachbereiche bzw. Fakultäten.

Abbildung 6: Benchmarking



5. Ausblick

Die Anwendungsfelder der KLR sind fast 4 Jahre nach ihrer Einführung an der RWTH Aachen mit Sicherheit noch nicht ausgeschöpft. In Zukunft steht neben dem Aufbau einer Leistungsrechnung u.a. der Ausbau des monetären Berichtswesens im Vordergrund, und zwar einerseits intern mit benutzerbezogenen Berichten für die Hochschule bzw. Hochschulleitung sowie für die Fachbereiche (bzw. Fakultäten und Institute) und andererseits auf externer Ebene gegebenenfalls gegenüber dem Land.

Im Rahmen der für 2006 geplanten Einführung des Globalhaushalts an allen Hochschulen in NRW – die RWTH Aachen ist bereits Pilothochschule – ist die Überwachung von Kostenbudgets mit Hilfe von KLR-Daten denkbar. Im Bereich des Weiterbildungsangebotes kann die KLR Beiträge hinsichtlich der Kalkulation

Ziele und Ausgestaltung der KLR an der Hochschule Harz

Roland Thöricht

Sehr verehrte Damen und Herren,

die Hochschule Harz ist eine Fachhochschule in Sachsen-Anhalt mit ca. 3000 Studierenden und 180 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern; sie existiert seit 1991. War das Studienangebot am Anfang noch auf die klassische Betriebswirtschaft und Elektrotechnik ausgerichtet, gibt es mittlerweile 19 Studiengänge in 3 Fachbereichen mit dem klassischen Abschluss „Diplom“. Seit diesem Wintersemester wird ein weiterer Studiengang mit dem Bachelor-Abschluss angeboten, außerdem ein Fernstudiengang zum MBA.

Bis 1999 war die Abrechnung an den Hochschulen in Sachsen-Anhalt mit 2 Ausnahmen streng nach dem kameralen Titelabrechnungsprinzip organisiert, d.h. die Abrechnungsorganisation verlief wie in einer Landesbehörde. Durch den damaligen Rektor wurden gemeinsam mit seinen Ressortkollegen mehrfach Versuche beim Kultusministerium des Landes unternommen, ein bisschen mehr Bewegungsfreiheit bei der Finanzierung der Hochschule zu gewinnen. So kam es u.a. dazu, dass ab 2000 die Fachhochschulen des Landes budgetiert wurden. Dies wurde in einer ersten Vereinbarung zwischen den Hochschulen und dem Kultusministerium für die Jahre 2000 bis 2002 festgeschrieben.

Folgende Rahmenbedingungen waren in unserem Land gegeben, um der Budgetierung und den damit einhergehenden Veränderungen Rechnung tragen zu können:

- im §7 LHO LSA ist im Absatz 3 festgehalten, dass in geeigneten Bereichen eine Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt werden soll;
- weiterhin erhalten die Hochschulen im aktuellen Hochschulgesetz des Landes, §116 Absatz 8 die Möglichkeit, andere als die bisherigen Arten der Steuerung des Haushaltes festzulegen;
- seit 1999 gibt es im Land eine Kosten- und Leistungsrechnungsrichtlinie aus dem Finanzministerium, welche die Grundla-

gen zur KLR-Einführung fixiert – allerdings recht restriktiv und vor allen Dingen auf die Anwendung von Behörden des Landes ausgerichtet.

Schließlich hat die erste Vereinbarung zwischen den Fachhochschulen und dem Kultusministerium des Landes vom Juni 2000 dazu geführt, dass den Hochschulen die Möglichkeit zuteil wurde, durch den Aufbau eines Controlling-Systems eigene Informations- und Steuerungsinstrumente zu schaffen. Dabei stand die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung im Mittelpunkt.

In Kontinuität zu der Vereinbarung für den Zeitraum 2000 bis 2002 ist für die Jahre 2003 bis 2005 eine weitere Zielvereinbarung mit dem Land abgeschlossen worden; in diesem Fall zwischen allen Hochschulen des Landes – also auch Universitäten – und dem Kultusministerium. In dieser Zielvereinbarung wurde festgelegt, die KLR-Einführung konsequent weiterzuführen und in das Controllingkonzept der Hochschule zu integrieren. Das wird von uns auch weiterhin angestrebt.

An der Hochschule Harz haben wir die Kosten- und Leistungsrechnung von Anfang an als Bestandteil unseres Controllingkonzeptes gesehen und vornehmlich entwickelt. Unser Controllingkonzept umfasst bisher die Bereiche Planung, Budgetierung und Berichtswesen; Erweiterungen und Ergänzungen werden sich in Zukunft bei der Weiterentwicklung des Konzeptes ergeben.

Inhaltlich befasst sich der Planungsbereich mit zwei Schwerpunkten. Im Rahmen der Planung beschäftigen wir uns strategisch mit der Hochschulentwicklungsplanung, insbesondere dem quantitativen Bereich der Entwicklung der Studierendenzahlen, der Absolventen, Studienplätze usw. Im operativen Bereich gehören die Kapazitätsrechnung sowie interne Planungsrechnungen der Hochschule zu Personal und Bewirtschaftung dazu.

Der Bereich der Budgetierung wurde unmittelbar nach Abschluss der ersten Landesvereinba-

rung von 2000 an der Hochschule eingeführt. Nach Zuweisung des Gesamtbudgets an die Hochschule mit gleichzeitiger Vereinfachung der Titelstruktur und Bildung von Kostenstellen war eine interne Budgetierung leichter möglich. Zu Beginn noch anforderungsbezogen auf der Basis von Studierendenzahlen, Mitarbeiter, Ausstattung usw., sollen die internen Budgets zunehmend outputorientiert auf der Basis von Absolventen, Forschungsleistung usw. vergeben werden.

Das Berichtswesen als wichtiger Teil der Informationspolitik der Hochschule ist noch in der Aufbauphase. Dabei unterscheiden wir das interne und externe Berichtswesen. Beide Berichtswesen werden zur Zeit aufgebaut, allerdings sind sie noch nicht genügend strukturiert, und die Berichtserstattung ist noch nicht ausreichend kontinuierlich. Vornehmlich die externen Empfänger von Informationen (MK) sind nur fallweise und wenig strukturiert an Informationen interessiert; intern wird konkreter auf Anfragen hin berichtet.

Der Bereich Kosten- und Leistungsrechnung ist von den 4 Bereichen konzeptionell am weitesten entwickelt. Mit dem Beschluss zur Einführung einer KLR an der Hochschule wurden folgende Ziele festgelegt:

- Möglichkeit eines externen und internen Rechnungswesens, z.B. können aus der Kostenträgerrechnung die Kosten pro Absolvent dargestellt werden;
- detaillierte Darstellung der Verbräuche, um eine exakte Bedarfsanalyse aufstellen zu können;
- Möglichkeit einer vielfältigen Berichterstattung;
- Ist-Abrechnungen, z.T. sehr detailliert (Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträger-bezogen) sowie
- Planrechnungen (Plan- bzw. Zielkostenrechnung).

Durch Aufbau einer Datenbasis über mehrere Abrechnungsperioden können nun verlässliche Auswertungen als Ausgangspunkt längerfristiger Entscheidungen genutzt werden. Alle Verantwortungsebenen können dabei mit Informationen versorgt werden.

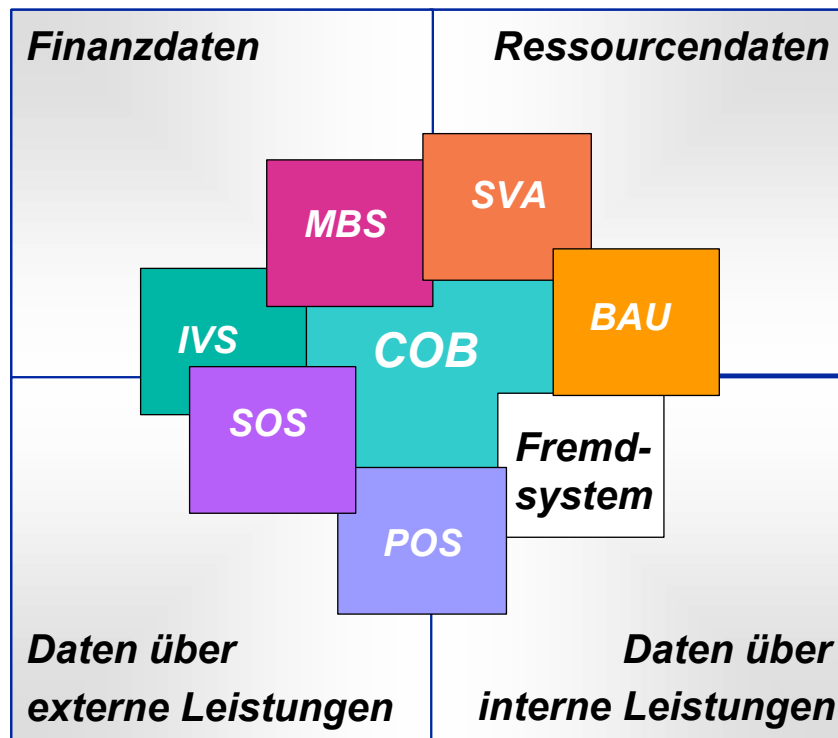
Zum Projektteam gehörten Vertreter aller Fachbereiche und der Verwaltung. Innerhalb eines halben Jahres wurden die Grundlagen zur KLR-Einführung besprochen und zum großen Teil umgesetzt. Die Erarbeitung des **Kostenartenplanes** war relativ einfach zu bewerkstelligen, da es bereits einen Vorschlag für die Hochschulen gab, der von den Modellfachhochschulen in Magdeburg und Merseburg erarbeitet wurde und vom Ministerium in dieser Form auch bestätigt werden konnte. Die Entwicklung des **Kostenstellenplanes** orientierte sich an der Hochschulstruktur, wie es sicher in ähnlicher Form an den anderen Hochschulen auch geschah.

Bei der Entwicklung des **Kostenträgerplanes** kamen wir sehr bald zu den bekannten Fragestellungen, welches denn die Kostenträger, sprich Produkte einer Hochschule sind. Wir haben zu Beginn die klassischen Bereiche der Lehre (Studiengänge) und der Forschung (Projekte) gewählt und arbeiten damit nun schon 2 Jahre. Wir sehen aber besonders in diesem Bereich noch Entwicklungsbedarf. Deshalb haben wir eine neue Projektgruppe gebildet, die sich mit der Erweiterung unseres KTR-Planes beschäftigt. Dabei sollen vor allem Dienstleistungen, Weiterbildung und Hilfskostenträger berücksichtigt werden.

Die **Anlagegüter** der Hochschule wurden von Beginn an zwar erfasst, jedoch nur zu Inventarisierungszwecken. Hier bestand die Aufgabe in einer KLR-gerechten Erweiterung um Kostenstellen und Kostenträger sowie Abschreibungsdaten. Das ließ sich relativ einfach bewerkstelligen – allerdings mit hohem manuellem Aufwand. Wir können nun Abschreibungen berechnen und in die Kostenrechnung übergeben. Was allerdings noch nicht mit der vorliegenden Software realisiert werden kann, ist die Erstellung eines Anlagespiegels.

Zu Beginn der KLR-Einführung haben wir als Mitarbeiterschulung eine *Kick-off*-Veranstaltung für alle Mitarbeiter gemeinsam angeboten und im Anschluss daran spezielle 2-tägige Schulungen von kleinen Gruppen zu den Grundlagen und Anwendungen der Kosten- und Leistungsrechnung.

Abbildung 1: Softwareunterstützung durch HIS-Programme



Bei der Überprüfung und Anpassung der Software haben wir uns für die Software der HIS GmbH entschieden, da sie in verschiedenen Bereichen der Hochschule bereits im Einsatz war und damit eine Datenübergabe an Schnittstellen am günstigsten zu realisieren ist.

Folglich haben wir das Programm HISCOB eingeführt und übergeben Daten aus den in Abbildung 1 dargestellten Vorsystemen an HISCOB. Seit 2001 konnten die Übergaben von Haushaltsdaten (MBS), der Inventarisierung/Anlagenbuchhaltung (IVS), Studierendendaten (SOS) und Flächen (BAU) realisiert werden. Bearbeitet wird derzeit die Übergabe der Beschäftigendaten (SVA). In allen diesen Systemen werden die einheitlichen Stammdatentabellen der KLR als integrativer Faktor genutzt. Die Tabellen selbst werden nur an einer Stelle gepflegt und gemeinsam genutzt. Die Integration von Fremdsystemen wie Telefonabrechnungssoftware bzw. Abrechnungen an Kopierern ist geplant.

Welchen Stand haben wir bei der Einführung der KLR erreicht? Das Berichtswesen aus der Kosten- und Leistungsrechnung heraus befindet sich im Aufbau. Es gibt im Rahmen der Software einige Berichte zur Auswertung von Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgern, die in unserem Hause aber noch nicht flächen-

deckend zum Einsatz kommen. Das liegt hauptsächlich daran, dass die Informationsinteressen zur Zeit noch auf dem Gebiet von Budgetauswertungen bzw. -analysen liegen. Diese werden zumeist per Hand mit Hilfe von EXCEL gefertigt. Die Berücksichtigung kalkulatorischer Kosten wie z.B. Abschreibungen und Mieten aus der Kostenrechnung wird im Moment nur in den Projektgruppen diskutiert.

Die Haushalts- und Planungskommission als Kommission des Senats wird regelmäßig über den Stand der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung informiert. Sie legt die Ergebnisse als Bericht dem Senat der Hochschule vor. Alle Mitarbeiter der Hochschule können sich über den aktuellen Stand der Entwicklung des Kosten- und Leistungsrechnungsprojektes auf der hochschuleigenen Homepage der Arbeitsgruppe informieren.

Was hat uns die KLR bisher gebracht und was entwickeln wir zur Zeit weiter? Auswertungen nach Kostenstellen und Kostenarten werden regelmäßig erstellt. Dagegen werden die Berichte an das Ministerium bisher noch in der traditionellen Form angefertigt; im Rahmen der Zielvereinbarung ist vorgesehen, ab 2003 zusätzlich KLR-Berichte für das Ministerium zu erstellen. Projektverantwortliche an der Hochschule können jederzeit detaillierte Berichte für

ihr Drittmittelprojekt abfordern. Durch die Zusammenführung einer großen Zahl unterschiedlicher Daten im Rahmen der KLR war es möglich, die Datenlieferung für den AKL, dem wir uns im vergangenen Jahr als eine Hochschule aus Sachsen-Anhalt angeschlossen haben, einfach zu realisieren. Viele Datenlieferungen für die KLR konnten ebenfalls für den AKL verwendet werden.

Künftig stehen folgende Aufgaben bei der Weiterentwicklung der KLR im Vordergrund:

- die Integration weiterer Datenbestände (Beschäftigendaten, Fremdsysteme),
- die Erweiterung der Kostenträgersystematik, also der Aufbau der Leistungsrechnung und
- eine Untersuchung, inwieweit Teilkostenrechnungsaspekte in die KLR einbezogen werden können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass wir in den vergangenen drei Jahren die Grundlagen für eine Kosten- und z.T. Leistungsrechnung gelegt haben, auf der wir aufbauen können. Nur in wenigen Punkten mussten wir uns korrigieren, z.B. bei der Kostenstellensystematik. Weitere Schritte befinden sich in der Entwicklung.

Für ganz besonders wichtig halte ich die Unterstützung innerhalb der Hochschule und insbesondere durch die Hochschulleitung. Sie muss voll hinter der Aufgabe stehen, die KLR einzuführen. Ich bin bisher in dieser Frage besonders durch das Rektorat und die Haushalts- und Planungskommission unterstützt worden. Weiterhin wurden Arbeitsgruppen mit paritätischer Besetzung für die künftigen Aufgaben gebildet.

Wichtig ist ebenfalls die Beteiligung der Mitarbeiter. Dabei haben sich die Schulungen und zahlreiche Vor-Ort-Gespräche als hilfreich erwiesen. Bereits jetzt kann man sagen, dass das Kostenbewusstsein in der Hochschule gewachsen ist.

Die ministerielle Begleitung bei der Einführung der KLR an den Hochschulen ist dagegen eher sporadischer Natur. Das Kultusministerium war in der ersten Vereinbarung mit den Hochschulen im Jahr 2000 angetreten, die KLR an allen Hochschulen einzuführen. Arbeitsgruppen, die ein gemeinsames, abge-

stimmtes Vorgehen koordinieren sollten, existierten leider nur ein halbes Jahr. Deshalb verlaufen seitdem die Entwicklungen in den einzelnen Hochschulen recht unterschiedlich. Ein einheitliches Berichtswesen zur KLR, wie es in der neuen Zielvereinbarung festgelegt ist, wird daher sicher schwerlich umzusetzen sein. Ohne ein ministerielles Diktat erhalten zu wollen, hätten wir uns doch ein konzertiertes Vorgehen gewünscht. So gibt es nur partielle Zusammenarbeit, speziell mit Magdeburg und Merseburg.

Auf dem vorgezeigten Weg werden wir jedoch die Kosten- und Leistungsrechnung an der Hochschule Harz weiterentwickeln. Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Anhang

Anhang 1

Tagungs-Programm

Dienstag, 30.09.2003

| | | |
|-------------|---|---|
| 12.30-12.45 | Begrüßung | Herr Dr. Ederleh, Geschäftsführer HIS |
| 12.45-15.30 | Controlling/Rechnungslegung im Umfeld neuer Steuerung von Hochschulen | Moderation: Herr Dr. Ederleh, Geschäftsführer HIS |
| 12.45-13.15 | Neue Steuerung im Hochschulbereich | Herr Dr. Leszczensky, stv. Abteilungsleiter HIS |
| 13.15-14.00 | Hochschulsteuerung mit Performance Controlling | Frau Prof. Dr. Sandberg, FHTW Berlin |
| 14.00-14.30 | Pause | |
| 14.30-15.15 | Überlegungen zum Rechnungswesen von Hochschulen | Herr Dr. Weichselbaumer, Referent des Kanzlers der TU München |
| 15.15-16.00 | Systemunterstützung beim Hochschul-Controlling | Herr Dr. Gutow, HIS / Herr Prof. Dr. Walter, FH Kaiserslautern |
| 16.00-16.30 | Pause | |
| 16.30-19.00 | Kosten- und Leistungsrechnung: Ziele und Ausgestaltung an den Hochschulen | Moderation: Herr Dr. Leszczensky, stv. Abteilungsleiter HIS |
| 16.30-17.10 | Controlling an privaten Hochschulen: Das Beispiel Witten/Herdecke | Frau Rumpel, Controllerin Universität Witten/Herdecke |
| 17.10-17.50 | Ziele und Ausgestaltung der KLR an der RWTH Aachen | Frau Stryk, Controllerin der RWTH Aachen |
| 17.50-18.30 | Ziele und Ausgestaltung der KLR an der Hochschule Harz | Herr Thöricht, Controller der Hochschule Harz |
| 18.30-19.00 | Ausklang Möglichkeit zum Kaffeetrinken | |

Mittwoch, 01.10.2003

| | | |
|-------------|---|---|
| 08.30-12.00 | Berichts- und Controllinginstrumente auf der Ebene Staat - Hochschulen (mit Verbindung zur KLR) | Moderation: Herr Dr. Leszczensky, stv. Abteilungsleiter HIS |
| 08.30-09.15 | Hochschulcontrolling in Niedersachsen | Frau Dr. Scharf / Herr Schumacher MWK Niedersachsen |
| 09.15-10.00 | Kommunikationsorientiertes Hochschul-Controlling auf quantifizierter Basis: Das „Hochschulkonzept NRW 2010“ | Herr Dr. Heise, MWF NRW |
| 10.00-10.30 | Pause | |
| 10.30-11.15 | Berichterstattung der FU Berlin an Senat und Abgeordnetenhaus | Herr Krieger, Leiter Controlling der FU Berlin |
| 11.15-12.00 | Ergebnisverwendung in Berlin | Frau Strobel, Senatsverwaltung WFK Berlin |
| 12.00-13.00 | Mittagspause | |
| 13.00-14.30 | AKL: Ein auf Hochschulvergleiche gerichtetes Berichtsinstrument | Moderation: Herr Dr. Leszczensky, stv. Abteilungsleiter HIS |
| 13.00-13.45 | Projektauftrag und Projektmethodik | Herr Jenkner, HIS |
| 13.45-14.30 | Berichtssystem und Verwendungsansätze | Herr Dölle, Projektleiter, HIS |
| 14.30-15.30 | Podiumsdiskussion mit ausgewählten Referenten | Moderation: Herr Dr. Leszczensky, stv. Abteilungsleiter HIS |
| 15.30-16.00 | Ausklang Möglichkeit zum Kaffeetrinken | |

Anhang 2

Liste der Referenten

| | |
|----------------------------|---|
| Dölle, Frank | HIS GmbH, Hannover: Projektleiter AKL |
| Gutow, Dr. Sven | HIS GmbH, Hannover: Wissenschaftlicher Mitarbeiter |
| Heise, Dr. Steffen | MWF Düsseldorf: Referent |
| Jenkner, Peter | HIS GmbH, Hannover: Wissenschaftlicher Mitarbeiter |
| Krieger, Wolfgang | FU Berlin: Leiter des Controlling |
| Leszczensky, Dr. Michael | HIS GmbH, Hannover: Stellvertretender Abteilungsleiter |
| Rumpel, Petra | Universität Witten-Herdecke: Leiterin des Controlling |
| Sandberg, Prof. Dr. Berit | FH für Technik und Wirtschaft Berlin: Professorin der Wirtschaftswissenschaften |
| Scharf, Dr. Diana | MWK Hannover: Referentin |
| Schumacher, Thorsten | MWK Hannover: Referent |
| Strobel, Ilka | WFK Berlin: Referentin der Senatsverwaltung |
| Stryk, Verena | RWTH Aachen: Leiterin der Abteilung Finanzplanung und Controlling |
| Thöricht, Roland | Wernigerode Hochschule Harz: Controller |
| Walter, Prof. Dr. Thomas | FH Kaiserslautern: Professor der Informatik |
| Weichselbaumer, Dr. Jürgen | TU München: Referent des Kanzlers |



Impressum:

Herausgeber: HIS-Hochschul-Informationen-System GmbH,
Goseriende 9, 30159 Hannover
Tel.: 0511 / 1220-0, Fax: 0511 / 1220-250
E-Mail: ederleh@his.de

ISSN 1611-1966

Verantwortlich: Dr. Jürgen Ederleh

Redaktion: Barbara Borm

Erscheinungsweise: 8 x jährlich

"Gemäß § 33 BDSG weisen wir jene Empfänger der HIS-Kurzinformationen, denen diese zugesandt werden, darauf hin, dass wir ihren Namen und ihre Anschrift ausschließlich zum Zweck der Erstellung des Adressaufklebers für den postalischen Versand maschinell gespeichert haben."

