

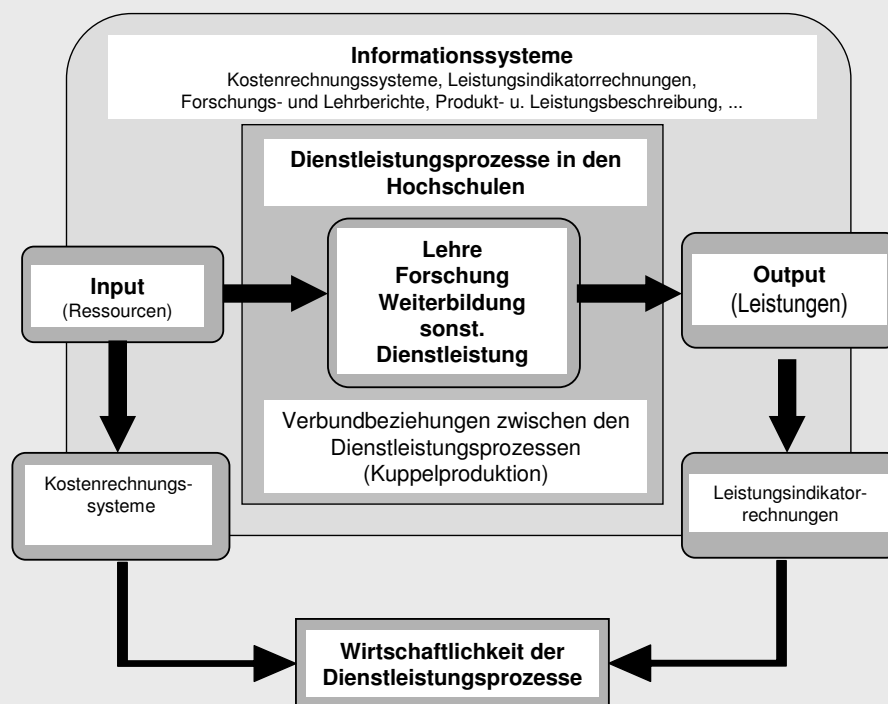
Bundesarbeitsgemeinschaft der Kanzlerinnen und Kanzler Deutschlands
Arbeitskreis Rechnungswesen/Controlling

Statement zur Umfrage zum Stand des Rechnungswesens und Controllings an deutschen Fachhochschulen

Berlin, 12.07.2007

Prof. Dr. Frank Witte
Fachhochschule für Wirtschaft Berlin
mail@frank-witte.de

Controlling an Hochschulen





Der Begriff: „Kosten- und Leistungsrechnung“

- Die Bezeichnung „**Kosten- und Leistungsrechnung**“ ist rein vom sprachlichen Ausdruck her missdeutig.
- Der Begriff „Leistung“ kann vom allgemeinen Sprachverständnis her sowohl **monetär bewerteten Output** als auch **nicht-monetären Output** abbilden.
- Im Gegensatz dazu ist der Begriff „**Erlös**“ sprachlich von vornherein auf monetär bewertete Sachverhalte beschränkt.
- Deshalb wäre statt des Begriffs „Kosten- und Leistungsrechnung“ die Bezeichnung „**Kosten- und Erlösrechnung**“ für eine Rechnung, die ausschließlich **monetär quantifizierbare Sachverhalte** abbildet, treffender.
- Betrachtet man das interne Rechnungswesen im Kontext öffentlicher Institutionen und speziell der Hochschulen, so wird deutlich, dass es zweckmäßig ist, deutlich zwischen einer Kosten- und Leistungsrechnung (wobei die Leistungsrechnung dann im Regelfall eine **Leistungsindikatorrechnung** ist) und einer Kosten- und Erlösrechnung zu differenzieren.

3



Drei Kernaussagen zur: „Kosten- und Erlösrechnung“ im Hochschulbereich

- Die Kosten- und Erlösrechnung ist originär **kein Instrument zur Rechenschaftslegung**, sondern als internes Steuerungsinstrument für die Hochschulleitung zu konzipieren.
- Aufgrund der Verbundbeziehungen zwischen Lehre und Forschung ist eine **verursachungsgerechte Kostenzuordnung** im Hochschulbereich nicht möglich; eine Vollkostenrechnung für die Hauptaufgaben Forschung und Lehre ist nicht ohne willkürliche Festlegungen durchführbar.
- Innerhalb des Controllings an Hochschulen kann die **Kosten- und Erlösrechnung keine so zentrale Rolle** einnehmen wie in gewinnorientierten Dienstleistungsunternehmen, da die Leistungen der Hochschulen nicht mit Preisen am Markt bewertet werden und somit keinen Niederschlag in der Kosten- und Erlösrechnung finden.

4



Einsatzmöglichkeiten der Kostenrechnung

- **Im Hinblick auf Controlling an Hochschulen grundsätzlich beschränkt ...**
- Es sei denn,
 - das Verteilungsmodell auf Landesebene stelle „Preise“ für einzelne Studierende bereit, also analog den **Kostennormwertmodellen** in Hessen und Brandenburg.

Dann ist es möglich den **Stückerfolg** oder **Deckungsbeitrag** einzelner Studierender bzw. Studiengänge zu berechnen. Die Kosten- und Erlösrechnung kann dann als Instrument zur Positionierung genutzt werden.

oder

- es werden entgeltliche **Weiterbildungsangebote** bereitgestellt und die Kostenrechnung liefert eine Preisuntergrenze.

5



Einsatzmöglichkeiten der Kostenrechnung

Im Hinblick auf die interne Steuerung ...

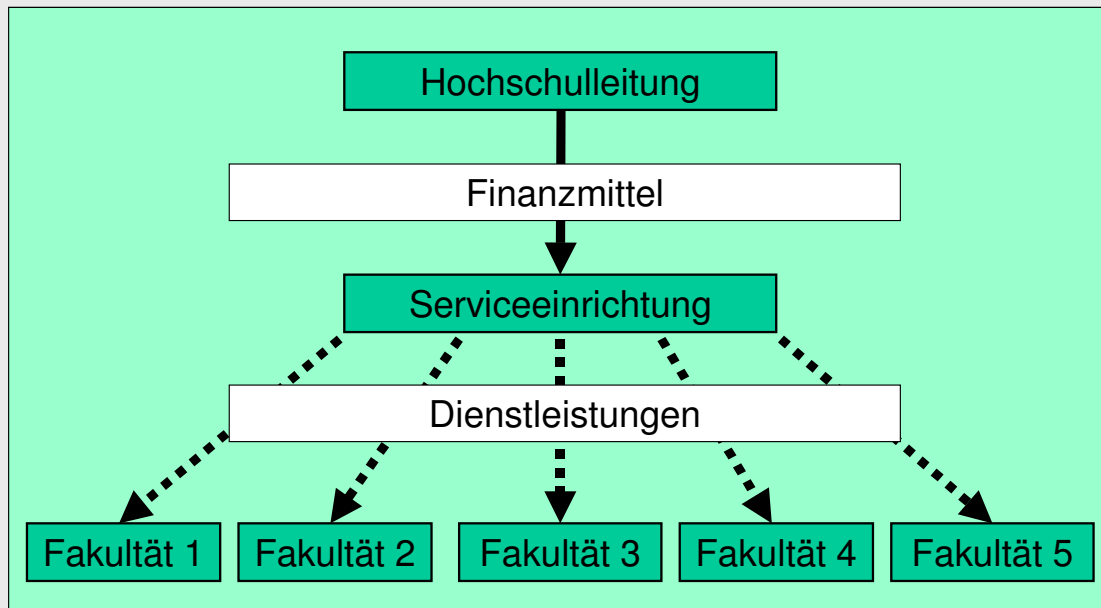
- Kostenrechnung als Lieferant von Verrechnungspreisen für:
 - Bibliothek,
 - Rechenzentrum,
 - Werkstätten oder
 - Sprachenzentren.

Die Kostenrechnung unterstützt dann die **Dienstleistungsorientierung** der internen Prozesse und liefert die Basis für **Make-or-buy-Entscheidungen**.

6



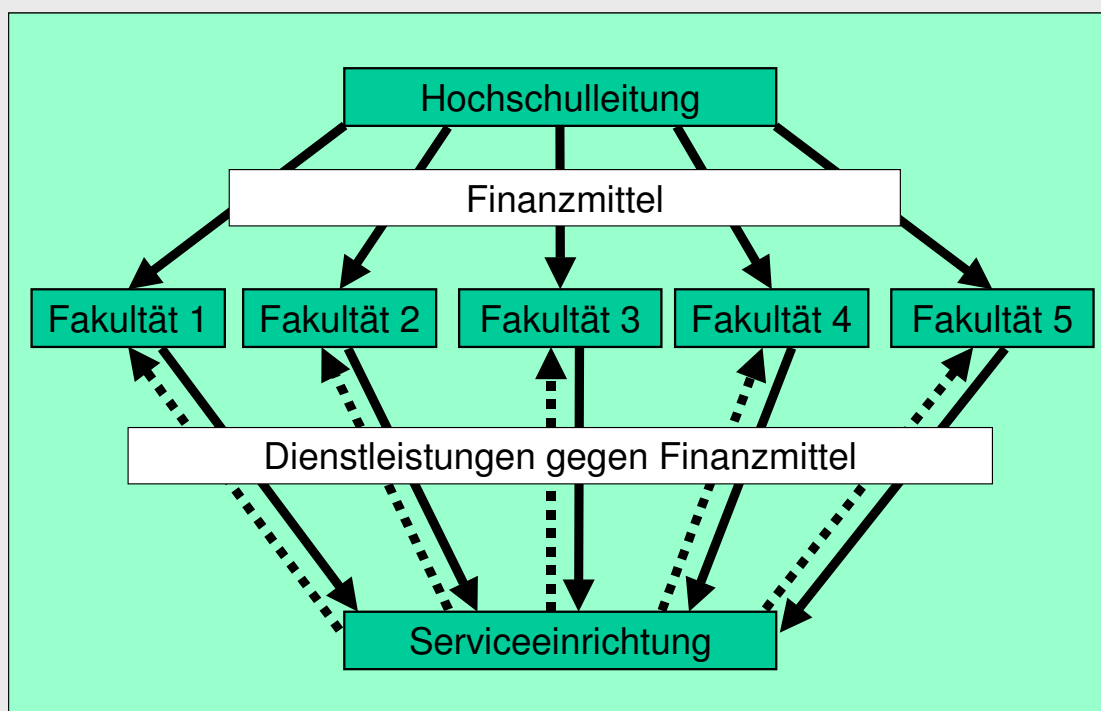
Bereitstellung von Dienstleistungen ohne interne Verrechnung



7



Verrechnung von Dienstleistungen



8



operatives Controlling

Positionierung der Hochschule und Mittelverteilung

- Im Rahmen der leistungsorientierten Mittelverteilung ist ein permanentes Monitoring der Kennzahlen (**Leistungsindikatorrechnung**) erforderlich.
- Dabei sind die **Kennzahlen des „Landesverteilungsmodells“** möglichst in Echtzeit vorzuhalten, um auch relative Veränderungen im Vergleich zu anderen Hochschulen frühzeitig antizipieren zu können.
- Gleichzeitig muss das interne Controlling so aufgestellt sein, dass die externen Indikatoren als „**Werttreiber**“ auf die einzelnen Fachbereiche herunter gebrochen werden, um zu erkennen welche Fachbereiche stärker und welche weniger stark zum externen Wert beitragen.
- Darüber hinaus muss das Controlling die externen Indikatoren in **handlungsleitende Informationen** herunter brechen, d. h. im Idealfall muss die hochschulinterne Mittelverteilung **kongruent** zu der Mittelverteilung auf Landesebene sein, um **anreizkompatibel** zu bleiben.

9



strategisches Controlling

Positionierung der Fachbereiche einer Hochschule

| | Studierende | Forschungsintensität | Lehrauslastung |
|------|-------------|----------------------|----------------|
| FB 1 | 400 | 0,80 | 0,50 |
| FB 2 | 600 | 1,60 | 1,30 |
| FB 3 | 1.200 | 0,60 | 1,50 |
| FB 4 | 800 | 1,40 | 0,60 |
| FB 5 | 550 | 1,00 | 1,00 |

Forschungsintensität beispielsweise gemessen als:
Drittmittel pro Hochschullehrer der Disziplin im Verhältnis zum
(DFG-) Durchschnitt der Drittmittel je Hochschullehrer der Disziplin

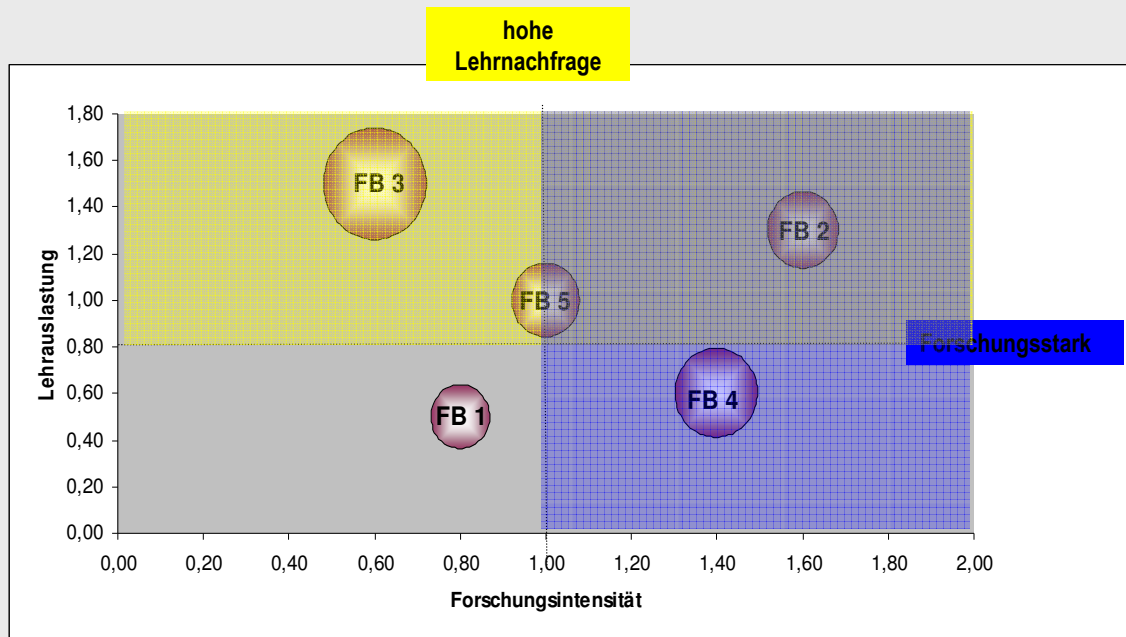
Lehrauslastung = Studierende / Kapazität

10



strategisches Controlling

Positionierung der Fachbereiche einer Hochschule



11



Balanced-Scorecard

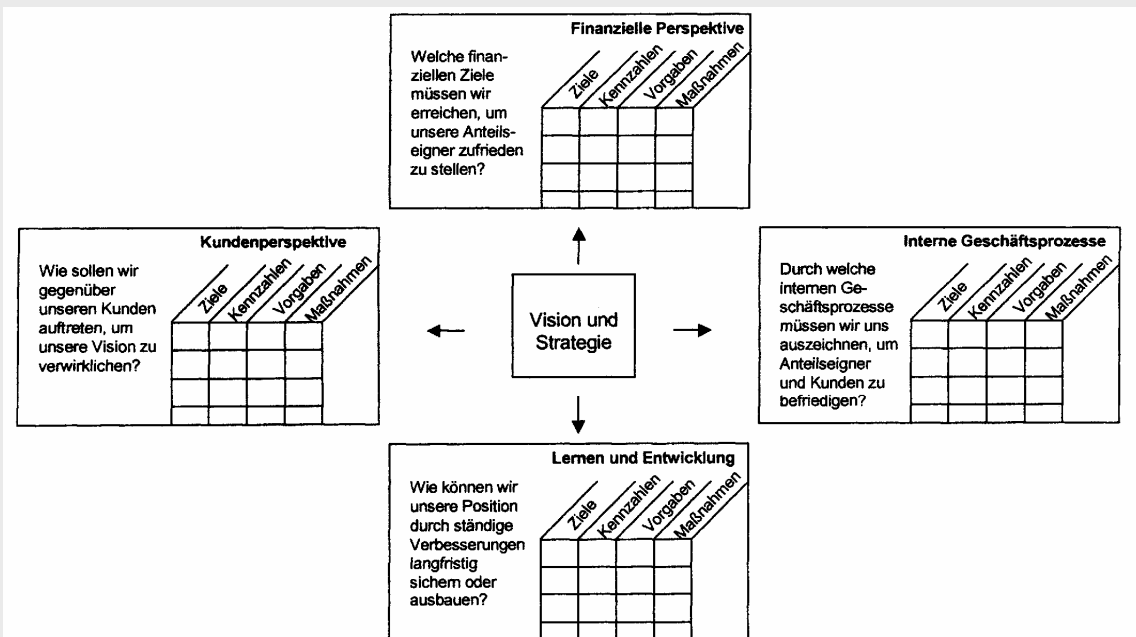


Abbildung 3: Balanced Scorecard als Rahmen zur Operationalisierung der Strategie (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 9, modifiziert)

12



Statement zur Kostenrechnung

- Der Stellenwert der Kostenrechnung innerhalb des Controlling an Hochschulen wird häufig überschätzt!
Kostenrechnung bildet nur den Ressourceneinsatz ab. Das Wichtige an Hochschulprozessen ist aber der Output, insbesondere dessen Qualität!
- Kostenrechnung ist kein Selbstzweck!
- Kostenrechnung (und Controlling) darf nur soviel Kosten, wie sie/es Wirtschaftlichkeitspotentiale erschließen kann.
(Und nicht: Kostenrechnung einführen, koste es was es wolle!)
- Eine gut auswertbare doppelte Buchführung (natürlich keine Kameralistik) mit „vernünftig“ mitgebuchten Kostenarten und Kostenstellen, ist sinnvoller als ein hypertrophes Kosten- und Leistungsrechnungssystem, was viel mehr Ressourcen bindet, als es jemals an Wirtschaftlichkeitspotentialen freisetzen kann!
- Einfache, einzelfallorientierte Kostenrechnungslösungen sind häufig zielführender!

13



Statement zum Controlling

- Controlling soll das Management, also die Hochschulleitung, mit entscheidungsnützlichen Informationen versorgen!
- Das setzt voraus, dass die Hochschulleitung diese Informationen auch haben (verwerten) will und das Controlling nicht nur eine Feigenblatt-Funktion erfüllen soll.
- Im Kern geht es um die Prozesse in der Hochschule. Und zwar mit Sicht auf die Kunden in Form der Studierenden und um die Hochschullehrer als Teil des Leistungssystems.
- Hochschullehrer arbeiten (in der Hochschule) nicht des Geldes wegen (das hat nicht nur Frau Buhlmann nicht verstanden), sondern weil sie Spaß haben wollen. Je mehr Spaß sie haben, um so besser sind sie und die Qualität der Hochschule.

14



ausgewählte Literatur

- Arbeitskreis „Hochschulrechnungswesen“ der deutschen Universitätskanzler (Hrsg.):* Schlussbericht, Berichtszeitraum 15.05.1998 bis 31.07.1999, Sprecher des Arbeitskreises: Kronthaler, TU München, 1999.
- Kronthaler, Ludwig:* Greifswalder Grundsätze. Weshalb Hochschulen ein modernes Rechnungswesen brauchen. In: *Forschung & Lehre*, 1999, S. 582 f.
- Küpper, Hans-Ulrich:* Struktur, Aufgaben und Systeme des Hochschul-Controlling. In: *Küpper, Hans-Ulrich; Sinz, Elmar J. (Hrsg.): Gestaltungskonzepte für Hochschulen. Effizienz, Effektivität, Evolution*, Stuttgart 1998, 152-172.
- Küpper, Hans-Ulrich:* Hochschulen steuern mit kaufmännischem Rechnungswesen – aber richtig! In: *Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hrsg.): Beiträge zur Hochschulforschung*, München 2000, S. 217-231.
- Küpper, Hans-Ulrich; Zboril, Nicole A.:* Rechnungszwecke und Struktur einer Kosten-, Leistungs- und Kennzahlenrechnung für Fakultäten. In: *Becker, Wolfgang; Weber, Jürgen (Hrsg.): Kostenrechnung. Stand und Entwicklungsperspektiven*, Wiesbaden 1997, S. 337-366.
- Witte, Frank:* Wirtschaftlichkeit in Hochschulen. Ein Finanzmittelverteilungsmodell für Hochschulen auf der Grundlage der Lehr- und Forschungsleistung, zugl. Universität Potsdam, Univ. Diss. 1999, Aachen 1999..
- Witte, Frank:* Leistungsverrechnung für interne Dienstleistungen. Die Pretiale Lenkung als Koordinationsmechanismus am Beispiel eines Hochschul-Sprachenzentrums. In: *Verwaltung und Management*, Heft 4, 2003, S. 186-189.
- Zboril, Nicole A. [Fakultäts-Informationssystem, 1998]:* Fakultäts-Informationssystem als Instrument des Hochschul-Controlling, Stuttgart 1998.