

Universitäre Kosten- und Leistungsrechnung

Konzeption und Umsetzung an der
Technischen Universität München

Jürgen Stefan Weichselbaumer

Moderne betriebswirtschaftliche Controllinginstrumente halten mittlerweile in die öffentlichen Institutionen Einzug. Davon betroffen sind auch die deutschen Universitäten. Den Grundbaustein für die Entwicklung eines zweckgerechten universitären Controllinginstrumentariums bildet die Kosten- und Leistungsrechnung. Sie liefert ein Set an steuerungsrelevanten Informationen für Hochschulleitung, Dekane und Professoren. Im vorliegenden Beitrag wird nach konzeptionellen Überlegungen zu einer universitären Kosten- und Leistungsrechnung deren Umsetzung an der Technischen Universität München erläutert. Im Vordergrund stehen die organisationalen Rahmenbedingungen, die zugrunde liegende Philosophie und das Berichtswesen. Ein Bericht über die Erfahrungen während des Einführungsprozesses schließt die Ausführungen ab.

1 Einleitung

Der Einzug moderner betriebswirtschaftlicher Controllinginstrumente in die bislang von den Prinzipien der Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit¹ beherrschte Welt der öffentlichen Betriebswirtschaften ist heute nicht mehr nur vage Zukunftsvision, sondern allgegenwärtig in den vielfältigen Bemühungen öffentlicher Institutionen zu beobachten, ihre Wertschöpfungsprozesse im Hinblick auf die Effektivität intensiver zu durchleuchten. Davon betroffen sind auch die deutschen Hochschulen, sei es, dass sie im Zuge landesweiter Lösungen an der Entwicklung geeigneter Instrumente beteiligt werden (z. B. Hessen, Niedersachsen), sei es, dass sie eigeninitiativ deren Entwicklung selbst steuern. Aber auch länderübergreifend haben sich laterale task forces formiert, um Rahmenkonzepte zu erarbeiten mit dem Ziel der Verabschiedung einheitlicher Standards, nicht zuletzt, um den interinstitutionellen Vergleich zu ermöglichen.²

Den Grundbaustein für die Herausbildung eines zweckgerechten Controllinginstrumentariums bildet in der Regel die Kosten- und Leistungsrechnung. Sie liefert ein Grundset an steuerungsrelevanten Informationen für die Entscheidungsträger einer Institution. Das in der Anfangsphase der Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung im Regelfall bestehende Informationsdefizit führt gewöhnlich dazu, dass zunächst die Transparenz des universitären Wertschöpfungsprozesses ins Zentrum der Betrachtung gestellt wird.

2 Konzeptionelle Überlegungen zu einer universitären Kosten- und Leistungsrechnung

Die universitäre Leistungserstellung lässt sich vereinfacht als Abfolge von (kostenrelevanten) Lehr-, Forschungs- und Serviceprozessen kennzeichnen,³ die unter Einsatz produktiver Faktoren, z. B. menschliche Arbeit, Betriebsmittel (wie Gebäude, Maschinen, Endgeräte der Informations- und Kommunikationstechnik, Apparaturen o. ä.) und Werkstoffe (wie Papier, Chemikalien o. ä.) miteinander „kombiniert“ werden.⁴ Produkte des universitären Leistungserstellungsprozesses

¹ Vgl. Küpper, H.-U. (2000a), S. 218

² Beispielsweise befasst sich eine von der Kultusministerkonferenz ins Leben gerufene adhoc-Expertengruppe, bestehend aus Vertretern der Wissenschafts- und Finanzministerien, des Statistischen Bundesamtes, der Hochschulen und der HIS GmbH, mit der Erarbeitung eines länderübergreifenden Musterkontenrahmens.

³ Vgl. hierzu auch Küpper, H.-U. (2000a), S. 222

⁴ Zur Sichtweise des Leistungserstellungsprozesses als Kombinationsprozess von produktiven Faktoren vgl. Gutenberg, E. (1958), S. 2

Kosten entsprechen dabei dem Wert der für die universitäre Leistungserstellung eingesetzten Güter, Leistungen dem Wert der durch sie hervorgebrachten Produkte.¹ Durch eine Gegenüberstellung von Kosten und Leistungen lässt sich feststellen, inwieweit die universitären Aktivitäten in der Vergangenheit erfolgreich waren. Sie waren dann erfolgreich, wenn die universitären Zielsetzungen erreicht worden sind (Erfolg = Zielerreichung).

¹ Vgl. hierzuz. B. Heinen, E. (1982), S. 107; Kosiol, E. (1951), S. 8; Schweitzer, M./Klüber, H.-U. (1998), S. 17 ff.

entstandenen Produkte in Geldeinheiten bewertet werden, ist es möglich, durch deren Gegenüberstellung die Erfolgsgröße Gewinn zu ermitteln.

In enger Sichtweise werden Kosten und Leistungen in Geldeinheiten - also ausschließlich monetär - bemessen. Dass dies nicht zwangsweise der Fall sein muss, lehrt uns der alltägliche Sprachgebrauch. Wie oft verwenden wir Floskeln wie „Du kostest mich noch den letzten Nerv“ oder „Diese Aktion kostet ihn das Leben“. Diese Beispiele weisen auf ein anderes Begriffsverständnis von Kosten hin, das in der Betriebswirtschaftslehre in der **wertmäßig-indifferenten Kosteninterpretation** zum Ausdruck kommt. Nach dieser Auffassung müssen Kosten nicht zwangsweise in Geldeinheiten bemessen sein.¹ Der relevante Wertmaßstab ist jeweils in Abhängigkeit des verfolgten Rechnungszweckes festzulegen² und leitet sich aus der jeweils gültigen Zielfunktion ab.³

Dabei ist es ein spezifisches Kennzeichen der Hochschulen, dass sie ihr Handeln nicht vorrangig an einem erwerbswirtschaftlichen Zielsystem ausrichten, sondern in der Regel ein Zielbündel verfolgen,⁴ das aus Zielen wie Erfolge in der Lehre, Erfolge in der Forschung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Internationalisierung usw. besteht. Die Zielerfüllung lässt sich dabei oftmals nur in nicht monetär messbaren Zielgrößen erfassen (z. B. Zahl der Absolventen, Zahl der Promotionen/Habilitationen usw.). Dies hat zur Folge, dass das Gewinnstreben für den universitären Kontext eine nur untergeordnete Rolle spielt - zumindest solange für die Universitäten die Kalkulation und Vereinnahmung von marktbezogenen Studiengebühren in weiter Ferne steht. Aber selbst in diesem Fall würde dies lediglich eine Markttöffnung für den Prozess der Lehre bewirken, wohingegen für den wissenschaftlichen Forschungsprozess - abgesehen von dem auf Einwerbung von Drittmitteln ausgerichteten Teilbereich der Auftragsforschung - weiterhin eine Gewinnorientierung als nicht charakteristisch angenommen werden müsste.

Bezogen auf eine universitäre Kosten- und Leistungsrechnung heißt dies, dass sowohl der Verzehr der Einsatzgüter als auch die hierdurch entstandenen Leistungen vor dem Hintergrund der Erfüllung der universitären Zielsetzungen zu bewerten sind. Damit gehen die Notwendigkeit einer Abkehr von der ausschließlichen Dominanz geldlicher Größen und die **Öffnung der Kosten- und Leistungsrechnung für nichtmonetäre Phänomene** einher. Dies impliziert

¹ Vgl. Weichselbaumer, J. (1998), S. 148 f

² Vgl. Schmalenbach, E. (1963), S. 5

³ Vgl. hierzu auch Adam, D. (1970), S. 33

⁴ Vgl. hierzu auch Heinen, E. (1982), S. 115 ff

zugleich einen Verzicht auf eine aggregierte Gesamtergebnisgröße und die Hinwendung zu einem System multipler Zielindikatoren, die gleichberechtigt nebeneinander stehen und zwischen den Verantwortlichen und der Hochschulleitung zu kommunizieren und zu diskutieren sind.¹

Die wertmäßige Kosteninterpretation ist in ihrer Offenheit nicht unkritisiert geblieben. Bezogen auf die Universitäten impliziert sie, dass die wertmäßigen Kosten für ein und denselben Einsatzfaktor von Entscheidungssituation zu Entscheidungssituation und damit natürlich auch von Hochschule zu Hochschule stark abweichen können.² Damit gelten sie jeweils nur für die in der konkreten Entscheidungssituation zugrunde liegende Datenkonstellation. Hinzu kommt, dass die universitären Zielsetzungen wie auch die universitären Rahmenbedingungen im Zeitablauf einem kontinuierlichen Wandel unterliegen, so dass sich die wertmäßigen Kosten ständig verändern.

Deshalb wohnt der wertmäßig-indifferenten Kosteninterpretation der große Vorteil inne, auch **multidimensionale Zielsetzungen**, die wie gezeigt für die derzeit geltenden universitären Rahmenbedingungen als charakteristisch angenommen werden können, abbilden zu können. Die hohe Subjektivität der Bewertung lässt sich unter pragmatischen Gesichtspunkten dann transparent für Außenstehende gestalten, wenn man dem Vorschlag folgt, den *Paul Riebel* im Rahmen seiner monetär gefassten, entscheidungsorientierten Kosteninterpretation unterbreitet. Er fordert die **Rückkehr zu den ursprünglichen und konkreten, messbaren Abbildungs- und Rechengrößen**, nämlich Mengen von Realgütern, Zahlungsmittelmengen, Zahlungsverpflichtungen und –ansprüchen sowie Kapitalübertragungen. Alle anderen Rechengrößen, d. h. Kosten und Leistungen im traditionellen Sinne sowie Aufwand und Ertrag, seien „von ihrer Idee her *fiktive Konstrukte*, soweit sie von den konkreten, messbaren, intersubjektiv nachprüfbaren Größen abweichen.“³ Für derartige fiktive Rechengrößen schlägt *Riebel* die Auslagerung aus der Grundrechnung vor sowie aufgrund ihrer Zweckbedingtheit eine Zuführung in spezifische Auswertungsrechnungen.⁴

Für die Grundkonzeption einer Kosten- und Leistungsrechnung, die auf dem wertmäßig-indifferenten Begriffsverständnis basiert, bedeutet die weitgehende Adaption des *Riebelschen* Gedankens letztlich die Führung der ausschließlich objektiven, für jeden nachvollziehbaren Daten in einer („unverdorbenen“)

¹ Vgl. hierzu auch Weichselbaumer, J.S. (1998), S. 117 f

² Vgl. hierzu auch Fandel, G. (1991), S. 219; Schmalenbach, E. (1963), S. 143 f

³ Riebel, P. (1994), S. 628

⁴ Vgl. Riebel, P. (1994), S. 628 f

Grundrechnung. Diese repräsentiert ein unverfälschtes Zahlenmaterial, da sie ex-ante keinen willkürlichen Bewertungsspielräumen unterliegt. Objektiv erfassbare Geldbewegungen (in der Regel also ausgabengleiche Kosten auf der Inputseite) sind beispielsweise unmittelbar beobachtbar. Neben Ein- und Auszahlungen erfüllen auch diejenigen Leistungen als Basisgrößen diese Voraussetzung, soweit sie im Zuge der Leistungsrechnung objektiv erhoben werden können, wie z. B. die Zahl der abgeschlossenen Dissertationen an einem Lehrstuhl oder die Zahl der Absolventen eines Studienganges.

Alle Rechnungen dagegen, die durch subjektive Bewertungsvorgänge geprägt sind, sind in gesonderte **Auswertungsrechnungen** auszulagern. Dies betrifft beispielsweise Rechnungen, die durch den Ansatz kalkulatorischer Werte gekennzeichnet sind, wie sie z. B. bei Entscheidungen über die Vermietung von Räumlichkeiten der Hochschule an externe Dienstleister und der damit verbundenen Preisermittlung zustande kommen. Wichtig hierbei ist, dass zum einen auch die in den zweckabhängigen Auswertungsrechnungen verwendeten Wertansätze offengelegt und intersubjektiv überprüfbar gemacht werden, zum anderen der originäre Datenbestand der Grundrechnung stets unverfälscht erhalten bleibt.

Wesentliche **universitäre Rechnungszwecke** können dabei sein¹

- die Schaffung von **Transparenz** über das universitäre Geschehen, im Engeren die Rechnungslegung und Kommunikation der universitären Wertschöpfungsprozesse nach innen und außen (z. B. Abbildung der tatsächlich angefallenen Kosten und Leistungen),
- die kurz-, mittel- und langfristige **Planung** des Ressourceneinsatzes (z. B. Prognose zukünftiger Kosten und Leistungen, Ermittlung von Reinvestitionsbedarfen, Bindung des Humankapitals über Berufungszusagen usw.),
- die interne **Steuerung** des Ressourceneinsatzes über verhaltensbeeinflussende, anreizorientierte Koordinationsmechanismen (z. B. über leistungsbezogene Mittelallokation, Zielvereinbarungen in Verbindung mit geeigneten Anreizstrukturen, in denen Leistungen als Zielerreichung definiert und über ein Erfolgs-Controlling honoriert bzw. sanktioniert werden),
- die **Entscheidungsunterstützung** im universitären Tagesgeschäft bei Fragen der Ermittlung von Preisober-/untergrenzen (z. B. Fremdvermietung von Räumlichkeiten, Kalkulation von Studiengebühren), der Vorteilhaftig-

¹ Vgl. hierzu auch Küpper, H.-U. (2000a), S. 223

keit von make-or-buy (z. B. In-/Outsourcing von sekundären universitären Aufgaben wie Rechenzentren o. ä.) oder betriebswirtschaftlichen Evaluationsprozessen sowie

- die **Kontrolle** der Erfolgswirksamkeit von Planung und Steuerung (z. B. Soll-Ist-Vergleiche von Kosten- und Leistungsgrößen).

3 **Umsetzung der Kosten- und Leistungsrechnung an der TU München**

Die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung an der Technischen Universität München ist Baustein eines umfassenden **Reformnetzwerks**, das mit der einstimmigen Verabschiedung eines „Konzeptvorschlags zur inneren Organisation der Universität“ durch den Akademischen Senat am 28. Mai 1997 begründet wurde. Kern des Reformprogramms ist die Veränderung der Leitungs- und Entscheidungsstrukturen an der TU München. Dieses „maßgeschneiderte“ **Organisationskonzept** ist in wesentlichen Teilen in das Bayerische Hochschulgesetz eingeflossen und mit Wirkung vom 1. Januar 1999 durch eine Rechtsverordnung des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst auf der Grundlage einer Experimentierklausel umgesetzt worden. Es fußt auf den Prinzipien der Personenverantwortung, der Subsidiarität und der möglichst strikten Gewaltenteilung.¹ Die Kompetenzen der strategischen und operativen Organe (Hochschulleitung, Erweiterte Hochschulleitung, Dekane) werden erheblich gestärkt, gleichzeitig werden die Kontrollmaßnahmen durch die Aufsichtsebene (Senat und Hochschulrat) verschärft (vgl. Abbildung 2).

Der **Hochschulrat** als externes „Kontrollorgan“ der Hochschule bringt die Außenansicht der Hochschule sowie externen Sachverstand ein und soll dem Staat ermöglichen, sich mittelfristig auf seine „Eigentümer- und Richtlinienfunktion“ zurückzuziehen. Dem Hochschulrat gehören acht Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft und Politik an, die von der Erweiterten Hochschulleitung gewählt und vom Staatsminister bestellt werden. Die Amtszeit der Hochschulratsmitglieder beträgt vier Jahre.

¹ Vgl. hierzu und zum Folgenden Kronthaler, L. (1999), S. 315 ff

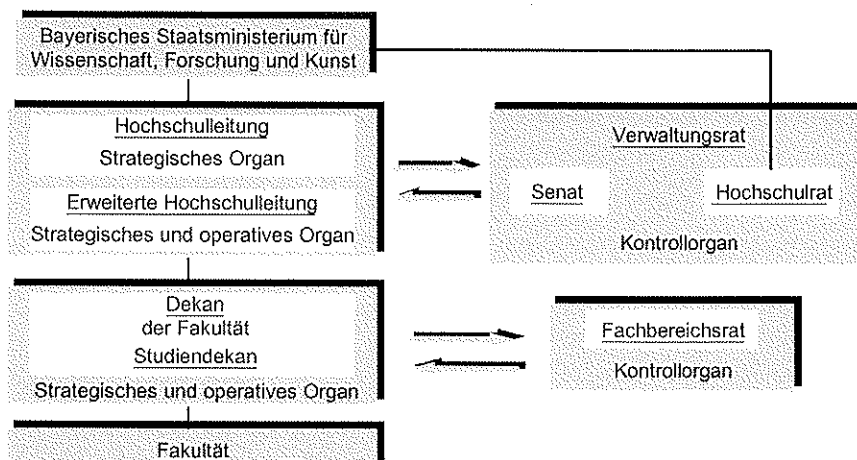


Abb. 2: Neue Leitungs- und Entscheidungsstrukturen der TU München

Die Hochschulgremien werden in ihrer Anzahl reduziert und in der Folge darüber hinaus schlanker und effizienter. Dies gilt insbesondere für den **Akademischen Senat**, dessen Kompetenzen sich nun auf die akademischen Angelegenheiten beschränken. Die Aufgaben der bislang sehr großen Versammlung übernimmt der sogenannte **Verwaltungsrat** (Union von Akademischem Senat und Hochschulrat). Dies geht einher mit einer Kompetenzstärkung der Hochschulleitung und der Dekane, insbesondere im Hinblick auf die Ressourcenverantwortung.

Ein **Präsidialkollegium**, das aus Präsident, Vizepräsidenten und Kanzler besteht, übernimmt die Aufgaben der Hochschulleitung, die im Wesentlichen in der strategischen Führung liegen, während die operative Führung von den Dekanen und Leitern der Zentralen Einrichtungen wahrgenommen wird. Diese dezentralen Entscheidungsträger sind der Hochschulleitung für alle in ihrem Bereich zu entscheidenden Angelegenheiten verantwortlich. Die in den Vordergrund gerückte Personenverantwortung geht soweit, dass auch der Präsident abgewählt werden kann.

Die **Erweiterte Hochschulleitung** (Union von Hochschulleitung und den Dekanen aller Fakultäten) bildet die Plattform für ein kollegiales Zusammenwirken der Hochschulleitung mit den Dekanen. Sie ist der Garant dafür, dass das relativ kleine Leitungsgremium alle entscheidungsrelevanten Gesichtspunkte zuverlässig berücksichtigt. Die wesentlichen Kompetenzen der Erweiterten Hochschul-

leitung liegen in der Aufstellung und Fortschreibung des Entwicklungsplanes der Hochschule, dem Treffen der daraus abgeleiteten konkreten Zielvereinbarungen sowie der Entscheidung über Grundsatzfragen und Schwerpunkte des Haushaltes und der Ressourcenverteilung. Die **Dekane** sind gleichzeitig für die Umsetzung dieser strategischen Entscheidungen in den Fakultäten verantwortlich. Neben dem Dekan verfügt jede Fakultät über einen **Studiendekan**, der die Verantwortung für die Leistungstransparenz und die Evaluierung der Lehre ebenso trägt wie für die Ausrichtung von Studiengängen.

Administrative Unterstützung erfährt das neue Organisationsmodell durch einen prozessorientiert reorganisierten Servicebereich, dezentrale Fakultätsservicebüros, insbesondere zur Unterstützung der Dekane in ihren Planungs- und Budgetierungsaufgaben, und ein modernes Controlling-Instrumentarium, das kaufmännisch orientiert ist.

Ein grundlegender Baustein dieses modernen Controllinginstrumentariums ist die **Kosten- und Leistungsrechnung**, deren Einführung die TU München im Sommer 1997 begonnen hat und die seit Januar 1999 auf der Basis des kameralistischen Rechnungswesens hochschulweit implementiert ist.

Die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung an der TU München hat die Erreichung wichtiger strategischer universitärer Zielsetzungen maßgeblich unterstützt, z. B.

- die Deckung des Informationsanspruchs der Öffentlichkeit im Hinblick auf die Verwendung öffentlicher Finanzmittel und die daraus letztlich hervorgegangenen Leistungen,
- die Lieferung relevanter Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinformationen für die Entscheidungsträger auf allen organisatorischen Ebenen der TU München,
- eine Erhöhung der Wettbewerbsintensität sowohl innerhalb als auch zwischen den Hochschulen mit dem Ziel der universitären Effektivitäts- und Effizienzsteigerung,
- die konsequente Umsetzung des Leistungsprinzips in allen universitären Bereichen und ihr Niederschlag im Rahmen der finanziellen Mittelzuweisung,
- die Entscheidungsunterstützung im operativen Tagesgeschäft (z. B. Outsourcing-Entscheidungen).

Die Kosten- und Leistungsrechnung an der TU München verbindet Verwaltungskameralistik mit kaufmännischen Rechnungselementen und baut auf einer

Kostenarten-, Kostenstellen- und hinsichtlich der Forschungsprojekte einer Kostenträgerrechnung auf. Im Vordergrund dieser ersten „Betriebsphase“ steht der Rechnungszweck der **Transparenz** der universitären Leistungserstellung.

Im Rahmen der **Finanzrechnung** werden in Form einer erweiterten Einnahmen-Ausgaben-Sicht die Zahlungsströme mit kalkulatorischen Größen zusammengeführt, aber im Sinne der in Abschnitt 2 erläuterten Grundrechnung getrennt erfasst und dargestellt (vgl. Abbildung 3). Der Übergang von der Kostenperspektive zur zahlungsorientierten Sicht erfolgt durch Ausweis der Berichtigung um die nichtausgabengleichen Kosten.

Einnahmen		Ausgaben
Zuweisungen + Drittmittel + Sonstige Erlöse + Überträge aus den Vorjahren Summe Einnahmen	Ausgleich ↔	Kosten Personalkosten Sachkosten Bewirtschaftungskosten Fremdleistungen + kalkulatorische Abschreibungen Summe Kosten + Investitionen ./.. Kalkulatorische Abschreibungen + Überträge in Folgejahre Summe Ausgaben

Abb. 3: Erweiterte Einnahmen-Ausgaben-Sicht der Finanzrechnung

Die Kostenstellenstruktur folgt dem organisatorischen Aufbau der TU München. Fakultäten weisen hierfür grundsätzlich die Lehrstühle und Fachgebiete (C4- bzw. C3-Professur) aus, in den Servicebereichen und den sonstigen Zentraleinrichtungen bilden die Referate die Kostenstellen. Jedem Kostenstellenverantwortlichen steht es frei, weitere Unterkostenstellen innerhalb seines Verantwortungsbereichs zu definieren. Ähnliches gilt für den auf zwei Gliederungsebenen festgelegten Kostenartenplan der TU München, der ebenfalls vom Kostenstellenverantwortlichen bei Bedarf weiter detailliert und untergliedert werden kann.

Abgeleitet aus der in Abschnitt 2 beschriebenen Zielfunktion der TU München umfasst die **Leistungsrechnung** die Abbildung der Beiträge der Lehrstühle und Fakultäten zur Zielerfüllung. Die Erfassung der einzelnen Leistungen erfolgt zum gegenwärtigen Zeitpunkt mengenmäßig. Dabei werden die auf Fakultäts-ebene relevanten Leistungsdaten automatisiert über das operative System der Studentenverwaltung bezogen. Die Erfassung der Leistungsdaten der Lehrstühle, die nicht aus zentralen operativen Systemen importiert werden können, erfolgt online mit Hilfe eines html-Formulars, in das dezentral und web-basiert eine Eintragung der Lehr- und Forschungsleistungen vorgenommen werden kann. Diese Erfassung ist semesterweise durchzuführen. Einen Überblick über die in die Leistungsrechnung einbezogenen Daten gibt Abbildung 4.

Leistungsindikatoren auf Fakultätsebene	Leistungsindikatoren auf Lehrstuhlebene
• Studierende gesamt • Studierende in der Regelstudienzeit • Studierende im 1. Fachsemester • Studierende im 1. Hochschulsemester • Studierende im Grundstudium • drop-out • Ortswechsler zur TUM (ohne Fachwechsel) • Fachbereichswechsler innerhalb der TUM • Studentinnen • ausländische Studierende • Absolventen • durchschnittl. Studiendauer (Mittelwert) • durchschnittl. Studiendauer (Median)	• Zahl der Doktoranden/Habilitanden im laufenden Verfahren • Zahl der abgeschlossenen Promotionen/Habilitationen • Zahl der Publikationen - mit Reviewverfahren - ohne Reviewverfahren • Zahl der Forschungsberichte (nicht veröffentlicht) • Zahl der Vorträge auf wissenschaftl. Veranstaltungen • Zahl organisierter Veranstaltungen (mit ext. Gästen) - wissenschaftliche - nicht-wissenschaftliche • Zahl wissenschaftlicher Ehrungen/Preise • Anzahl Semesterwochenstunden - Vorlesung - Übung - Seminar - Praktikum - Exkursion - Kolloquium • Zahl der Prüflinge für Scheine - schriftliche Prüfung - mündliche Prüfung • Zahl abgeschlossener Diplomarbeiten • Zahl der Prüfungsteilnehmer in Prüfungsfächern - Vorprüfung - Hauptprüfung • Zahl abgeschlossener Semester-/Seminararbeiten/Entwürfe • Anzahl Semesterwochenstunden Lehraufträge - vergütet - nicht vergütet • Zahl der Auszubildenden

Abb. 4: Beispielhafte Leistungsindikatoren auf Lehrstuhl- und Fakultätsebene

Große Bedeutung für die Kosten- und Leistungstransparenz besitzt das **Berichtswesen**, das in Abhängigkeit des Informationsbedarfs des jeweiligen Informationsempfängers an der Hochschule über den monatlichen Finanzbericht und den halbjährlichen Leistungsbericht (jeweils nach Semesterabschluss) hinaus einen Bericht über die **Personalausstattung** und die **Raumnutzung** zur Verfügung stellt. Im monatlichen Bericht über die Personalausstattung wird der

Berichtsempfänger über die Stellsituation seiner organisatorischen Einheit informiert (z. B. besetzte, freie, kapitalisierte, geminderte oder fremde Stellen), im halbjährlichen Raumnutzungsbericht wird er über die von ihm beanspruchten, unentgeltlich überlassenen Räumlichkeiten unter Angabe der jeweiligen Fläche je Raumnutzungsart aufgeklärt.

Die Ausgestaltung der vier aufgezeigten Berichtstypen variiert in der Informationsdichte bzw. -tiefe in Abhängigkeit der organisatorischen Verankerung des Informationsempfängers. Die Lehrstuhlinhaber erhalten detaillierte Einzelberichte, der Dekan einer Fakultät aggregierte Lehrstuhlberichte, die Hochschulleitung aggregierte Fakultätsberichte (vgl. Abbildung 5).

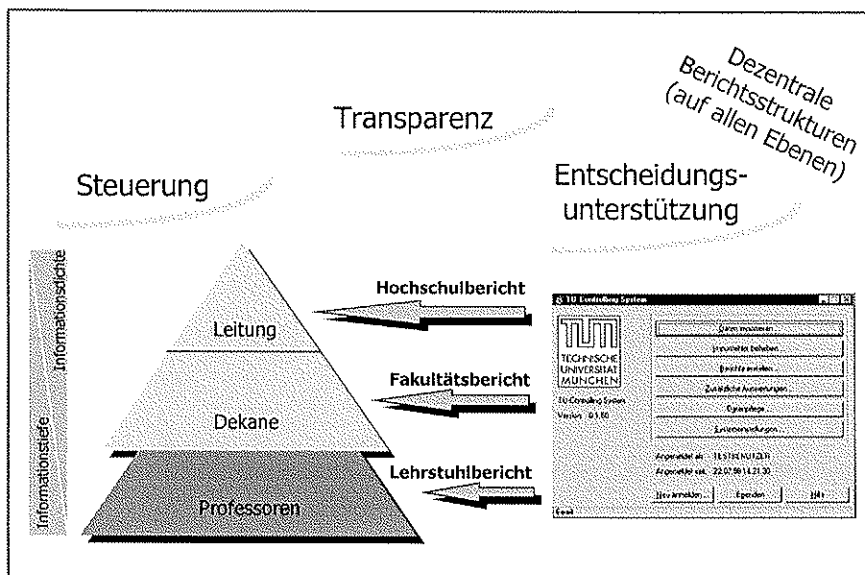


Abb. 5: Bedürfnisgerechtes Informationsangebot

DV-technisch wurde die Konzeption der Kosten- und Leistungsrechnung der TU München in der Eigenentwicklung **TUM-CoSy** realisiert, die derzeit auf der vorhandenen EDV-Struktur unter Nutzung der bewährten operativen Softwaresysteme als Datenquellen aufbaut (vgl. Abbildung 6).

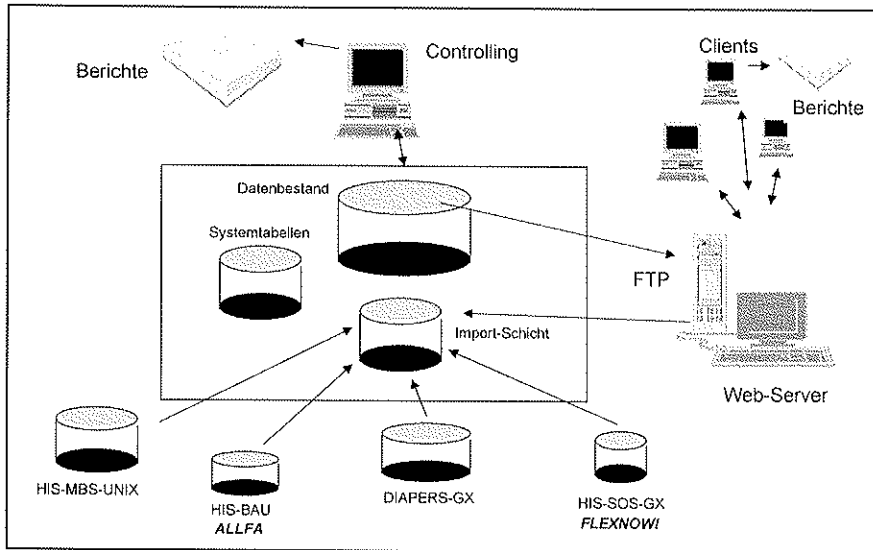


Abb. 6: Architektur von TUM-CoSy

In den monatlichen **Finanzbericht** fließen aus dem Mittelbewirtschaftungssystem HIS-MBS-UNIX die Einnahmen und Zuweisungen, die Sach- und Bewirtschaftungskosten sowie die Ausgaben für das aus Drittmitteln finanzierte Personal ein. Die angefallenen Kosten für das Planstellenpersonal werden über eine Schnittstelle zur Bezirksfinanzdirektion importiert.

Der monatliche **Bericht zur Stellsituation** mit den enthaltenen Informationen über die Planstellenausstattung der organisatorischen Einheiten und deren Besetzungs- bzw. Verwendungsmöglichkeiten wird aus den Daten des Personalverwaltungssystems DIAPERS-GX gespeist, der halbjährliche **Bericht zur Raumnutzung** aus den Daten des operativen Systems der Liegenschaftsverwaltung ALLFA (vormals über HIS-BAU).

Der semesterweise erstellte **Bericht zur Leistungsrechnung** greift zum einen auf die Daten des Studentenverwaltungssystems HIS-SOS-GX zurück, zum anderen auf die Leistungsdaten der Lehrstühle, die von einem Web-Server importiert werden. Letzterer stellt die semesterweise von den Lehrstühlen in ein html-Formular eingetragenen Leistungsdaten bereit. Die Prüfungsdaten werden darüber hinaus künftig von dem in der pilotierenden Einführung sich befindenden operativen System FlexNow! geliefert.

Alle in den Berichten enthaltenen Daten erfüllen die **Anforderungen einer Grundrechnung**: Sie sind objektiv und intersubjektiv nachvollziehbar. Im Falle einer Verschlüsselung bzw. Weiterverrechnung von Kosten- und Leistungsdaten werden die objektiven Ausgangsgrößen transparent dargestellt. Augenscheinlich kommt dies in der Verwirklichung von Mengenrechnungen im Bereich der Leistungs- und Raumnutzungsberichte zum Ausdruck. Hier wurde bewusst darauf verzichtet, eine zwangsweise Monetarisierung (z. B. Raumkosten) herzustellen, solange sich nicht ein unmittelbarer Rechnungszweck damit verbinden lässt (ein solcher Fall wäre z. B. gegeben, wenn Räumlichkeiten extern vermietet werden könnten und eine Kalkulation der Mietpreishöhe erforderlich wäre; dies scheidet derzeit an der TU München jedoch aus).

Bereits die Einrichtung der Kosten- und Leistungsrechnung an der TU München als solche kann als Erfolg gewertet werden, weil Kosten und Leistungen der einzelnen universitären Einheiten jetzt ein Thema in der inneruniversitären Diskussion sind. Stand bislang der Rechnungszweck der Transparenz des Leistungsgeschehens im Vordergrund des Rechnungswesen, so ist die Kosten- und Leistungsrechnung künftig darüber hinaus als Informations-, Planungs- und Steuerungsgrundlage von zunehmender Bedeutung für universitäre Entscheidungen, und zwar im Prozess des strategischen Hochschulcontrollings wie auch der leistungs- und belastungsbezogenen Mittelverteilung.

Die inhaltliche Konzeption der Kosten- und Leistungsrechnung steht in vollständigem Einklang mit den auf der Jahrestagung der deutschen Universitätskanzler am 1. Oktober 1999 in Greifswald beschlossenen Greifswalder Grundsätzen zum Hochschulrechnungswesen¹, die sich einerseits an den Grundsätzen kaufmännischer Klarheit und Wahrheit orientieren, jedoch andererseits ein für erwerbswirtschaftliche Unternehmen angelegtes kaufmännisches Rechnungswesen² in hochschulspezifischer und hochschuladäquater Weise modifizieren.³

4 Ausblick

Die Technische Universität München hat sich entschieden, die bislang in der Eigenentwicklung TUM-CoSy realisierten Controllingbausteine künftig in die in-

¹ Die Anforderungen an ein Hochschulrechnungswesen finden sich im Schlussbericht des Arbeitskreises Hochschulrechnungswesen der deutschen Universitätskanzler (AKHSReW), der im Internet unter <http://www.tu-muenchen.de/einrichtungen/organisation/reform/akhsr/> abgerufen werden kann. Vgl. hierzu Kronthaler, L./Weichselbaumer, J. (1999).

² Zur Frage der Sinnhaftigkeit einer unreflektierten Übertragung des kaufmännischen Rechnungswesens auf Hochschulen vgl. Küpper, H.-U. (2000b).

³ Vgl. Weichselbaumer, J.S. (1999), S. 290 f

tegrierte Softwarelösung SAP R/3 zu überführen. Das künftige Rechnungswesen der Hochschule wird kaufmännisch orientiert sein und die hier für die „erste Betriebsphase“ der Kosten- und Leistungsrechnung beschriebenen Leitgedanken fortführen und weiterentwickeln. Mit der Einführung des Systems SAP R/3 werden für die Kosten- und Leistungsrechnung neben der Finanzbuchhaltung auch die Module Haushaltsmanagement, Materialwirtschaft und Personalmanagement wichtige Informationen liefern.

Die vergangenen Jahre waren für die weitere Entwicklung des Instrumentariums insofern von hohem Wert, als es möglich war, den Informationsnutzern der Kosten- und Leistungsrechnung ökonomisches Denken und Handeln im Hochschulkontext zu vermitteln, die Relevanz ressourcen- und zielbezogenen Handelns zu transportieren und die Grundlagen für entscheidungsorientiertes Verhalten auf der Basis von Leistungsdaten zu schaffen. Nicht zuletzt hat die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung einen äußerst wertvollen Beitrag dazu geleistet, den Umgang mit dem betriebswirtschaftlichen Instrumentarium zu üben und zu pflegen und damit die Akzeptanz und die Motivation für eine Weiterentwicklung des methodischen Baukastens auch von Seiten des Wissenschaftsbereichs zu fördern.

Inhaltliche wie auch methodische Erkenntnisse fließen so unmittelbar in die Neukonzeption des Rechnungswesens unter SAP R/3 ein und bringen für die TU München Dank des erzielten Know-how-Aufbaus darüber hinaus einen erheblichen Zeitgewinn. Der in der Vergangenheit bewältigte stete Lernprozess hat glücklicherweise dazu geführt, dass anstelle eines „Einstiegs“ - ein mühsamer und steiniger Weg, den zahlreiche Hochschulen derzeit noch vor sich haben - nunmehr ein „Umstieg“ zu praktizieren ist, dessen Weg bereits heute an der Technischen Universität München geebnet ist.

Literaturverzeichnis

- Adam, D. (1970):* Entscheidungsorientierte Kostenbewertung. Wiesbaden 1970
- Fandel, G. (1991):* Produktion I. Produktions- und Kostentheorie. 3. Aufl., Berlin u.a. 1991
- Gutenberg, E. (1958):* Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band 1. Die Produktion. 4. Aufl., Berlin u.a. 1958
- Heinen, E. (1982):* Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 8. Aufl., Wiesbaden 1982
- Kosiol, E. (1951):* Grundriß der Betriebsbuchhaltung. 2. Aufl., Wiesbaden 1951
- Kronthaler, L. (1999):* Neuorientierung der Technischen Universität München: Organisation, Akademisches Controlling, Hochschulrechnungswesen. In: Horváth, P. (Hrsg.):

Controlling & Finance. Aufgaben, Kompetenzen und Tools effektiv koordinieren. Stuttgart 1999, S. 313-325

Kronthaler, L./Weichselbaumer, J. (1999): Schlussbericht des Arbeitskreises Hochschulrechnungswesen der deutschen Universitätskanzler. Unveröffentlichtes Manuskript. München 1999

Küpper, H.-U. (2000a): Hochschulen steuern mit kaufmännischem Rechnungswesen - aber richtig! In: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 1/2, 2000, S. 217-231

Küpper, H.-U. (2000b): Hochschulrechnung auf der Basis von doppelter Buchführung und HGB? In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., Heft 6, 2000, S. 348-369

Riebel, P. (1994): Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung. Grundfragen einer markt- und entscheidungsorientierten Unternehmensrechnung. 7. Aufl., Wiesbaden 1994

Schmalenbach, E. (1963): Kostenrechnung und Preispolitik. 8. Aufl., Köln-Opladen 1963

Schweitzer, M./Küpper, H.-U. (1998): Systeme der Kosten- und Erlösrechnung. 7. Aufl., München 1998

Weichselbaumer, J.S. (1999): Hochschulrechnungswesen im Wandel. Entwicklungen, Bestandsaufnahme, Perspektiven. In: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 4, 1999, S. 279-293

Weichselbaumer, J.S. (1998): Kosten der Arbeitsteilung. Ökonomisch-theoretische Fundierung organisatorischen Wandels. Wiesbaden 1998

Anschrift des Verfassers:

Dr. Jürgen Stefan Weichselbaumer
Referent des Kanzlers
Technische Universität München
80290 München

weichselbaumer@zv.tum.de