

Hochschulrechnungswesen im Wandel Entwicklungen, Bestandsaufnahme, Perspektiven

Jürgen Stefan Weichselbaumer

Die Hochschulreform in Deutschland schreitet unaufhaltsam voran. Kernprinzipien wie Wettbewerb, Autonomie und Leistungsorientierung bedingen veränderte Informationsanforderungen an die Hochschulen, denen das Hochschulrechnungswesen Rechnung tragen muss. Im vorliegenden Beitrag werden aktuelle Entwicklungen im Umfeld der Hochschulen mit ihren Konsequenzen für das Hochschulrechnungswesen skizziert. Ergebnisse einer Befragung der deutschen Universitätskanzler und die Greifswalder Grundsätze zum Hochschulrechnungswesen zeichnen ein Bild von der bestehenden Situation an den deutschen Universitäten. Die Ausführungen münden in einem Szenario für die weitere Hochschulentwicklung, das die knappe Finanzsituation an den Hochschulen zum Ausgangspunkt hat.

1 Einleitung

Niemals zuvor war das Umfeld der Hochschulen von so tiefgreifenden Veränderungen geprägt wie heute. Schlagworte wie Wettbewerb in und zwischen Hochschulen, Autonomie und Eigenverantwortung, Leistungsorientierung und leistungsbezogene Budgetierung, Zielvereinbarungen oder strukturelle Reform deuten auf die Veränderungen der situativen Rahmenbedingungen der Hochschulen hin und sind heute in der Fachpresse allgegenwärtig. Hiervon ganz besonders betroffen ist das Rechnungswesen an den Hochschulen, das die unterschiedlichsten Informationsbedarfe aller Informationsanspruchsberechtigten - Öffentlichkeit, Parlament, Ministerien, Studiumsinteressenten, Eltern, Hochschulleitung, Hochschulrat, Dekane, Professoren usw. - zu erfüllen in der Lage sein muss.

2 Aktuelle Entwicklungen im Umfeld der Hochschulen und Implikationen für das Hochschulrechnungswesen

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 zur Steigerung des Aufkommens an Drittmitteln und Betriebseinnahmen oder das Aufsuchen neuer Wege der Kapitalfindung z.B. über Sponsoring oder Fundraising-Kampagnen.

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, Brandenburg) dieser Entwicklung folgen, so dass in Kürze rund ein Drittel der deutschen Universitäten den Umgang mit Globalhaushalten pflegen und damit der Finanzautonomie ein Stück näher kommen werden.

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 Hochschulen 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, 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. Versuche zur Standardisierung der Leistungsgrößen im Sinne einer interuniversitären Vergleichbarkeit lassen derzeit noch auf sich warten.

Inneruniversitär stellt sich das Problem der Mittelverteilung zunächst augenscheinlich 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 Rechenschaftspflicht 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.

Diese Entwicklung wird begleitet von dem Übergang zahlreicher Universitäten von der Kameralistik zum kaufmännischen Rechnungswesen. Dieser Übergang ist zum Teil politisch verordnet (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. Nach den Hochschulgesetzen ist das Gewinnziel nicht die oberste Leitmaxime universitären Handelns. Universitärer Erfolg spiegelt sich in differenzierten Erfolgsgrößen wider, die zudem weitestgehend nur nicht-monetär zu erfassen sind. Geht man z.B. von dem gesetzlichen Auftrag

an die bayerischen Hochschulen aus, so lassen sich als beispielhafte Hochschulzielsetzungen Lehrerfolg, Forschungserfolg oder Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ableiten. Diese lassen sich nur schwer mit der Gewinnmaximierung in Verbindung bringen, insbesondere wo Ansätze einer möglichen Marktorientierung wie leistungsbezogene Studienentgelte in weiter Ferne stehen.

Ist man dennoch bestrebt, die kaufmännische Rechnungslegung auch für Hochschulen anwendbar zu erklären, kann dies nur über die sehr vereinfachte Annahme geschehen, 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.

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 und/oder 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.

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 der Einrichtung von lateralen Arbeitsgruppen zur Ausarbeitung von Anforderungen an ein geeignetes Rechensystem.

Hinzu kommt der zunehmende Einsatz von Integrationssoftware in öffentlichen Institutionen mit der Gefahr einer DV-technischen 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 unter der Leitmaxime der Gewinnerzielung bewährte Vorgehensweisen und Methoden unkritisch in den Hochschulbereich transferiert werden und im Grunde zu wenig aussagekräftigen Ergebnissen führen.

3 Die Situation an den deutschen Universitäten Ergebnisse einer Befragung der deutschen Universitätskanzler

Mit der Zielsetzung, eine Bestandsaufnahme zum Hochschulrechnungswesen an den deutschen Universitäten zu machen, hat der Arbeitskreis Hochschulrechnungswesen der deutschen Universitätskanzler im Zeitraum Oktober 1998 bis Januar 1999 eine Fragebogenerhebung bei den deutschen Universitätskanzlern durchgeführt. Schwerpunkte der Befragung bildeten der Entwicklungsstand und die weiteren Perspektiven des Hochschulrechnungswesens an den deutschen Universitäten. Von den angeschriebenen 79 Universitäten haben sich insgesamt 65 an der Befragung beteiligt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von ca. 82%.

Der Umfang der Beantwortung von Fragen war unterschiedlich ausgeprägt. Dies hat zur Folge, dass die Auswertung der einzelnen Fragen auf unterschiedlich großen Beobachtungen basiert. Aus diesem Grund werden die Auswertungsergebnisse nachfolgend anteilig bezogen auf die jeweils antwortende Gesamtheit ausgedrückt, wobei stets die Angabe der jeweils zugrunde liegenden absoluten Beobachtungszahl erfolgt.

Im Folgenden sollen einige ausgewählte Ergebnisse im Überblick dargestellt werden.

3.1 Wandel universitärer Strukturen und Rahmenbedingungen

Eine Hochschulrechnung ist stets im Kontext der sie umgebenden universitären Rahmenbedingungen zu sehen. Jede Veränderung des situativen Umfelds der Universität führt in der Regel zu einer Verschiebung des von einer Hochschulrechnung bereitzustellenden Informationsangebots. Die in der jüngeren Vergangenheit in den Universitäten stattgefundenen Reorganisationsprojekte können neben den zukünftig geplanten Veränderungsprozessen einen ersten Eindruck über das zu erwartende Ausmaß der Verschiebung von Anforderungen an die Hochschulrechnung vermitteln.

Im Hinblick auf die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen der Universität berichten 14 Universitäten von *Veränderungen in der Leitung der Universität*, die *in der Vergangenheit* vornehmlich in der Bildung von Leitungsgremien (z.B. Erweiterung von Rektoraten, kollegiale Leitung) zum Ausdruck kam. In 4 Fällen wurde in gleichem Zuge ein Hochschulrat eingesetzt.

Zukünftige Veränderungen in den Leitungsstrukturen werden von 26 Universitäten erwartet, wobei der Trend in Richtung kollegiale Hochschulleitung geht oder von der geplanten Novellierung der Hochschulgesetze der Länder abhängig gemacht wird. Die Einrichtung eines Universitäts- bzw. Hochschul(bei)rates planen 13 Universitäten.

Die am häufigsten von insgesamt 48 antwortenden Universitäten *in der jüngeren Vergangenheit (in den letzten 5 Jahren) durchgeführten Reorganisations- und sonstigen Projekte* hatten zum Gegenstand:

- die Reorganisation der Zentralverwaltung, zumeist unter dem Schwerpunkt der Geschäftsprozessoptimierung (11 Nennungen),
- die Reorganisation der Studenten- und Prüfungsverwaltung (11 Nennungen),
- die Neugründung von Studiengängen (9 Nennungen),
- die Projektierung neuer Budgetierungsmodelle (8 Nennungen),
- die Veränderung von Fachbereichen bzw. Fachbereichszuschnitten (7 Nennungen),
- die Umstellung von Prüfungsordnungen auf credit-point-Systeme (5 Nennungen),
- die Reorganisation der Finanzverwaltung, zumeist in Verbindung mit der Dezentralisierung der Mittelbewirtschaftung (4 Nennungen),
- die Reorganisation der Universitätsbibliotheken (4 Nennungen),
- die Einführung eines Controlling (4 Nennungen),
- die Reorganisation der Personalverwaltung (3 Nennungen),
- die Umsetzung eines Globalhaushalts (3 Nennungen),
- die Einführung neuer Studienabschlüsse wie z.B. Bachelor oder Master (3 Nennungen),
- die Verwirklichung eines Stellenpools (2 Nennungen),
- die Reorganisation des Beschaffungswesens (2 Nennungen),
- die Reorganisation des Rechenzentrums (2 Nennungen).

Die *zukünftige Durchführung von inneruniversitären Reorganisations- und sonstigen Projekten* planen insgesamt 41 Universitäten. Am häufigsten wurden als Projektvorhaben angeführt:

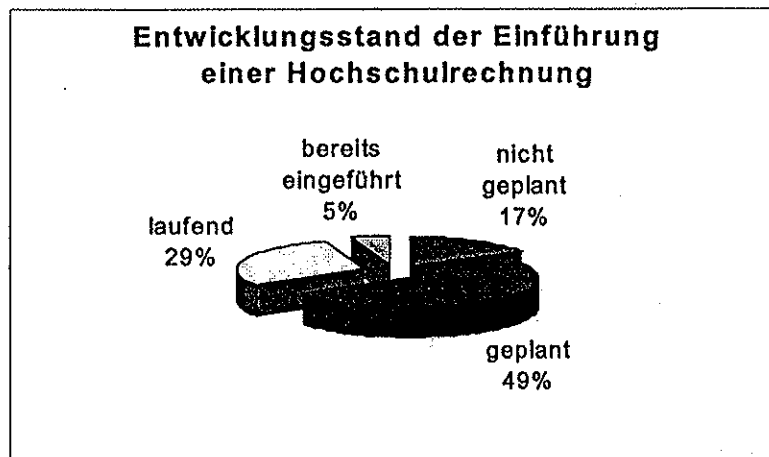
- die Reorganisation von Studenten-, Prüfungsverwaltung und Studienbetrieb (9 Nennungen), in 3 Fällen unter Nutzung von Selbstbedienungsfunktionen/Chipkartenfunktionalität,
- der Aufbau bzw. die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung, eines Controlling oder eines kaufmännischen Rechnungswesens (7 Nennungen),
- die Reorganisation der Finanzverwaltung, zumeist in Verbindung mit der Dezentralisierung der Mittelbewirtschaftung (6 Nennungen),
- die Reorganisation der Verwaltung, zumeist unter dem Schwerpunkt der Geschäftsprozessoptimierung (6 Nennungen),
- die Neugründung, Modularisierung und/oder Akkreditierung von Studiengängen (5 Nennungen),
- die Neugliederung von Fachbereichen (4 Nennungen),
- die Einführung neuer Studienabschlüsse wie z.B. Bachelor oder Master (3 Nennungen),

- die Umstellung von Prüfungsordnungen auf credit-point-Systeme (2 Nennungen),
- die Umsetzung eines Globalhaushalts (2 Nennungen),
- die Einführung neuer Budgetierungsmodelle (2 Nennungen),
- der Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten (2 Nennungen),
- die Reorganisation von Personalverwaltungsprozessen (2 Nennungen),
- die Reorganisation des Facility Management (2 Nennungen),
- die Reorganisation der Universitätsbibliotheken (2 Nennungen).

3.2 Entwicklungsstand der Hochschulrechnung

Die Abbildung 1 gibt Aufschluss darüber, inwieweit die Einführung einer Hochschulrechnung an den Universitäten sich noch im Planungs- oder Realisierungsprozess befindet, inwieweit sie überhaupt angestrebt wird oder bereits in der Vergangenheit abgeschlossen wurde.

Abb. 1: Entwicklungsstand der Einführung einer Hochschulrechnung (n=65 Antworten)



Nur 34% der befragten Universitäten führen nach dieser Umfrage derzeit eine Hochschulrechnung ein oder betreiben diese bereits im Tagesgeschäft. Unabhängig vom jeweils zugrunde liegenden Rechnungssystem betreiben bereits heute ca. 44% der Universitäten (27 von 61 Befragten) eine Kostenartenrechnung (zumindest gemäß der Titelsystematik), ca. 61% der Universitäten (37 von 61 Befragten) eine Kostenstellenrechnung.

3.3 Gründe für die Einführung der Hochschulrechnung

Auslöser für Überlegungen zur Einführung einer Hochschulrechnung wurden von insgesamt 50 Universitäten angeführt, von denen am häufigsten genannt wurden:

- Wunsch nach Transparenz von Kosten und/oder Leistungen (24 Nennungen),
- die bereits vollzogene oder (möglicherweise) bevorstehende Globalisierung der Universitätshaushalte (20 Nennungen),
- Bereitstellung von Informationsgrundlagen zur Budgetierung/Mittelverteilung/Ressourcenallokation (20 Nennungen),
- Effizienzsteigerung/Wirtschaftlichkeit (13 Nennungen),
- Informationsbereitstellung für Planungs- und Steuerungsprozesse der Hochschulleitung (12 Nennungen),
- strategische und operative Entscheidungsunterstützung (11 Nennungen),
- Herbeiführung von Kostenbewusstsein (9 Nennungen),
- öffentliche Finanzmittelknappheit/Sparzwang (5 Nennungen),
- externe Rechenschaftslegung der Universitäten (5 Nennungen),
- gesetzliche Vorgaben/Verpflichtungen (3 Nennungen),
- bevorstehende Umwandlung von Universitäten in Landesbetriebe (2 Nennungen),
- interuniversitäre Vergleichbarkeit (2 Nennungen).

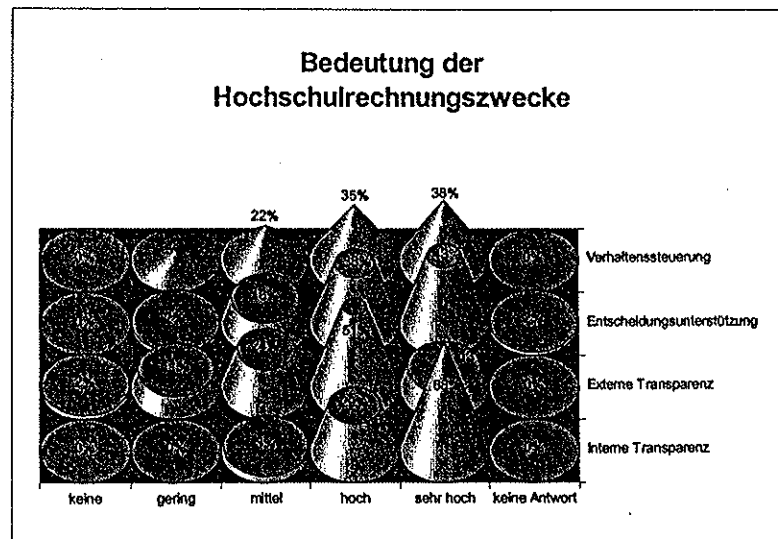
Zu den *Gründen für den Verzicht auf eine Hochschulrechnung* äusserten sich insgesamt 8 Universitäten:

- der fehlende gesetzliche Zwang bzw. das Abwarten gesetzlicher Vorgaben (4 Nennungen),
- die geringe Größe der Universität in Verbindung mit
 - einer hohen Zentralisierung der Mittelverwaltung (2 Nennungen) bzw.
 - dem dadurch nicht zu rechtfertigenden Aufwand (1 Nennung),
- fehlende personelle Ressourcen für die Einführung und den Betrieb einer Hochschulrechnung (1 Nennung),
- fehlende unterstützende Softwarelösungen (1 Nennung),
- fehlende ausdifferenzierte Datenbasis (1 Nennung),
- fehlender Kontenrahmen (1 Nennung).

3.4 Zwecke der Hochschulrechnung

Mit einer Hochschulrechnung können unterschiedliche Rechnungszwecke verfolgt werden. Aussagen über die *Bedeutung der Rechnungszwecke* haben insgesamt 63 Universitäten getroffen (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Bedeutung der Zwecke einer Hochschulrechnung (n=63 Antworten)

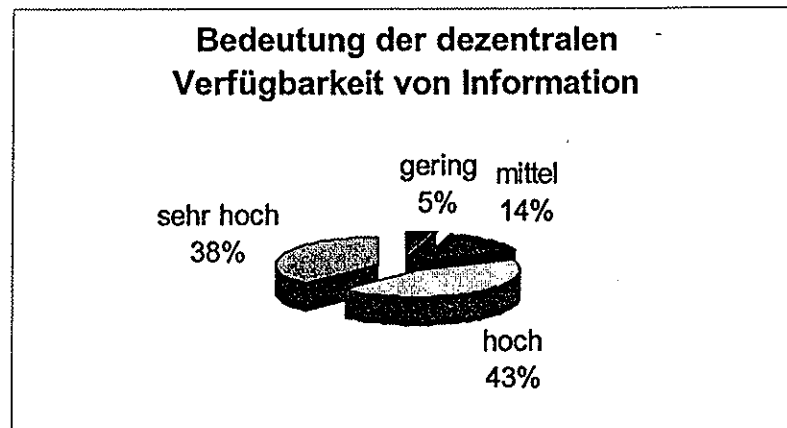


Eine hohe bis sehr hohe Bedeutung messen danach ca. 97% der Universitäten (61 von 63 Befragten) der internen Transparenz zu, ca. 81% (51 von 63 Befragten) der Entscheidungsunterstützung, ca. 73% (46 von 63 Befragten) der Verhaltenssteuerung und ca. 64% (40 von 63 Befragten) der externen Transparenz.

3.5 Dezentrale Verfügbarkeit von Kosten- und Leistungsinformationen

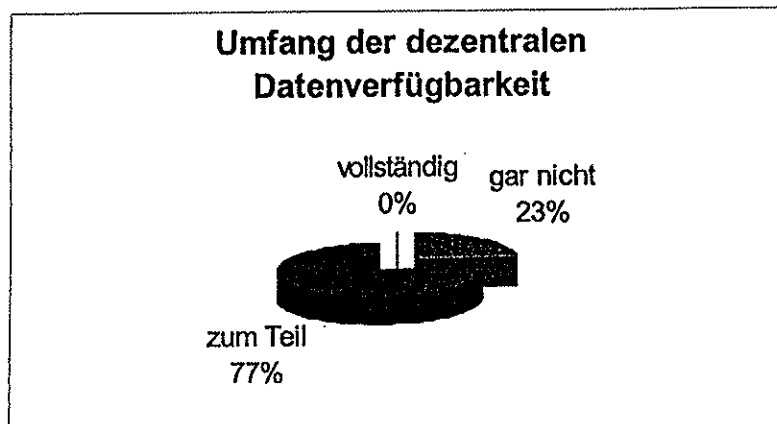
Die sich abzeichnende zunehmende Dezentralisierung von Handlungs- und Entscheidungskompetenzen in den Universitäten setzt die *Verfügbarkeit von Kosten- und Leistungsinformationen in den dezentralen Einheiten* für die eigenverantwortliche Durchführung von Planungs-, Steuerungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozessen voraus. Diese Notwendigkeit wird von ca. 82% der Universitäten (52 von 64 Befragten) mit einer hohen bis sehr hohen Bedeutung unterstrichen (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Bedeutung der dezentralen Verfügbarkeit von Information (n=64 Antworten)



Das Ausmaß, in dem die erforderlichen Kosten- und Leistungsdaten bereits heute an den Universitäten dezentral zur Verfügung stehen, wird von 77% der antwortenden Universitäten (49 von 64 Befragten) mit "teilweise", von 23% (15 von 64 Befragten) mit "überhaupt nicht vorhanden" charakterisiert. Eine vollständige dezentrale Datenverfügbarkeit ist derzeit an keiner Universität gegeben (vgl. Abb. 4).

Abb. 4: Umfang der dezentralen Datenverfügbarkeit (n=64 Antworten)

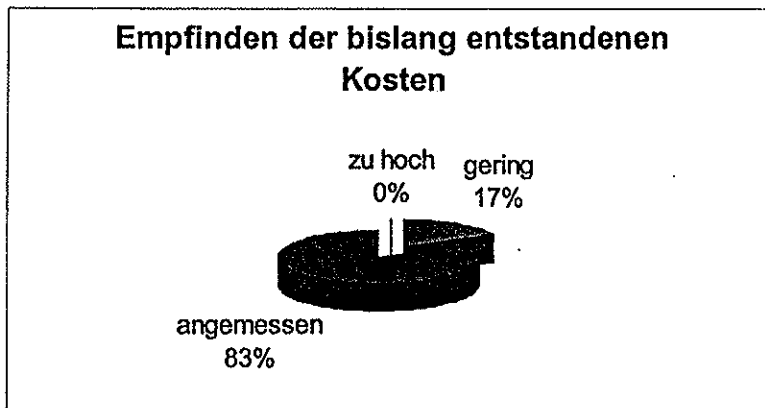


3.6 Vorliegende Erfahrungen in bezug auf die Einführung der Hochschulrechnung

Über die bisher mit der Einführung einer Hochschulrechnung gemachten Erfahrungen haben insgesamt 23 Universitäten berichtet.

Die bislang entstandenen *Kosten* werden von 19 der 23 antwortenden Universitäten als angemessen beurteilt, 4 Universitäten empfinden die Kosten sogar als gering. In keinem Fall werden die entstandenen Kosten als in ihrer Höhe unangemessen hoch bewertet (vgl. Abb. 5).

Abb. 5: Erfahrungen in Zusammenhang mit den bislang entstandenen Kosten
(n=23 Antworten)



Über den zur Einführung und zur Unterhaltung einer Hochschulrechnung im laufenden Betrieb erforderlichen *Personalaufwand* lassen sich keine verlässlichen Aussagen treffen, da sich die Ergebnisse aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen an den Universitäten sehr stark unterscheiden. Alle 23 Universitäten würden dennoch vor dem Hintergrund der gewonnenen Erfahrungen eine Hochschulrechnung nochmals einführen.

In bezug auf die mit der Einführung der Hochschulrechnung aufgetretenen *Probleme* wird Problemen in Zusammenhang mit der praktischen Umsetzung, wie z.B. Schlüsselproblematik, fehlendes betriebswirtschaftliches Know-how bei den Mitarbeitern, DV-technische Unzulänglichkeiten usw., von 13 der antwortenden 22 Universitäten eine hohe bis sehr hohe Problemintensität beigemessen. Akzeptanzprobleme innerhalb der Universität, wie z.B. Vorbehalte im wissenschaftlichen Bereich, Sichtweise des Controlling als Kontrolle usw., weisen im Durchschnitt ein eher mittleres Problempotential auf. Negative Folgekonsequenzen, wie z.B. Konsequenzen auf die Mittelverteilung, Missbrauch durch das

Land, falsche Ergebnisinterpretationen und Fehlsteuerungen usw., werden in 12 von 22 Fällen überhaupt nicht festgestellt.

4 Die Greifswalder Grundsätze zum Hochschulrechnungswesen

Neben den im vorangegangenen Abschnitt ausschnittsweise vorgestellten Ergebnissen der Befragung der deutschen Universitätskanzler hat der Arbeitskreis Hochschulrechnungswesen (AK HSReW) während seines 15-monatigen Tätigkeitszeitraumes unter der Leitung des Kanzlers der Technischen Universität München zahlreiche Empfehlungen erarbeitet, die beispielsweise die monetäre Rechnungslegung von Hochschulen, die Konzeption einer Hochschulrechnung einschliesslich einer universitären Erfolgsrechnung oder die DV-Unterstützung für ein Hochschulrechnungswesen beinhalten. Sie sind im Schlussbericht des Arbeitskreises Hochschulrechnungswesen dokumentiert und können im Internet abgerufen werden unter

http://www.tu-muenchen.de/aktuell/reformprojekte/AK_HSReW.html.

Auf der 42. Jahrestagung der deutschen Universitätskanzler im Oktober 1999 in Greifswald wurden die Empfehlungen des Arbeitskreises Hochschulrechnungswesen vom Plenum der Universitätskanzler in Form der *Greifswalder Grundsätze zum Hochschulrechnungswesen* beschlossen. Diese lauten:

1. Hochschulen müssen Transparenz schaffen über ihre Leistungen sowie die damit verbundenen „Produktionskosten“. Sie haben insoweit eine Bringschuld gegenüber Öffentlichkeit, Parlamenten und Ministerien.
2. Die Transparenz dient ebenso der Vergleichbarkeit von Kosten und Leistungen in und zwischen den Hochschulen und ist damit eine wesentliche Wettbewerbsgrundlage. Das Hochschulrechnungswesen ist ein unerlässliches Informationsinstrument für eine professionelle Hochschulsteuerung.
3. Ein großer Teil der Leistungen von Hochschulen läßt sich nicht in monetären Erfolgsgrößen (Umsatz, Gewinn, Vermögen) ausdrücken, solange eine nachfrageorientierte Steuerung durch den Markt nur in Teilbereichen stattfindet. Sie müssen daher art-, mengen- und qualitätsmäßig dargestellt und ihren Kosten gegenübergestellt werden. Die Evaluierung der akademischen Qualität selbst ist eine endogene Aufgabe der Wissenschaft.
4. Als Rechnungsgrundlage kommen gleichermaßen kamerale wie kaufmännische Rechnungssysteme in Betracht, wobei ein kaufmännisch eingerichtetes Rechnungswesen wegen der ausgereiften Instrumente gewisse Vorteile bieten kann (insbesondere Auswertungen durch Standardsoftware, Übersichtlichkeit, integrierte Lösungen), aber einen höheren Aufwand verursacht. Die Ziele und Zwecke der handelsrechtlichen Bilanzierungs- und Gewinnermittlungsvorschriften haben für Hochschulen (noch) keine Bedeutung, weil hier weder die Ermittlung ausschüttungsfähiger oder grundsätzlich zu versteuernder Gewinne noch Gläubigerschutzinteressen eine Rolle spielen. Die sich hierauf beziehenden Regelungen können daher für das Hochschulrechnungswesen entfallen.

5. Die Basis des gesamten Rechnungswesens bildet eine monetäre Grundrechnung, die auf tatsächlichen Zahlungsvorgängen beruht. Dadurch können nach wie vor bestehende kamerale Anforderungen erfüllt und gleichzeitig ein „unverfälschtes“, d.h. unperiodisiertes und unverrechnetes Zahlenwerk, sichergestellt werden. Daraus lassen sich beliebige Auswertungsrechnungen ableiten.
6. Die Kosten für Forschung und Lehre sind untrennbar miteinander verbunden („Kuppelproduktion“) und können für Auswertungsrechnungen allenfalls durch willkürliche Schätzungen aufgeteilt werden. Die Auswertungsrechnung muss aber deutlich machen, dass keine Schätzung, kein Verteilungs- oder Verrechnungsschlüssel die tatsächlichen Verhältnisse abbilden kann.
7. Die monetäre Hochschulrechnung sollte aus folgenden Elementen bestehen:

- Finanzrechnung,	}	- als externe Rechnungen -
- Vermögensübersicht („Bilanz“),		
- Vermögensänderungsrechnung,		
- Investitionsplanungsrechnung,	}	- als interne Rechnungen -
- Kosten- und Leistungsrechnung		
8. Als standardisierte Auswertungsrechnung wird die vom Arbeitskreis Hochschulrechnungswesen erarbeitete Hochschulerfolgsrechnung eingerichtet, in der den wesentlichen nichtmonetären Erfolgen (z.B. Absolventen, Publikationen) je Leistungseinheit (z.B. Professur, Fach) das Budget und die Kosten zugeordnet werden. Anhand der realen Organisationsstrukturen der jeweiligen Hochschule werden in einer mehrstufigen Einzelkostenrechnung die Kosten schrittweise transparent aggregiert, so dass eine beliebige Vergleichbarkeit zwischen den Hochschulen hergestellt wird.
9. Es wird vorgeschlagen, den vom Arbeitskreis vorgelegten Kontenrahmen verpflichtend an den Hochschulen einzuführen.

Die neun Greifswalder Grundsätze orientieren sich einerseits an Grundsätzen kaufmännischer Klarheit und Wahrheit, modifizieren jedoch andererseits ein für erwerbswirtschaftliche Unternehmen angelegtes kaufmännisches Rechnungswesen in hochschulspezifischer und hochschuladäquater Weise. Sie lassen sich unabhängig vom System des Grundrechnungswesens (Kameralistik oder kaufmännisches Rechnungswesen) umsetzen und sind letztlich der Grundstein für ein modernes Rechnungswesen an den Hochschulen.

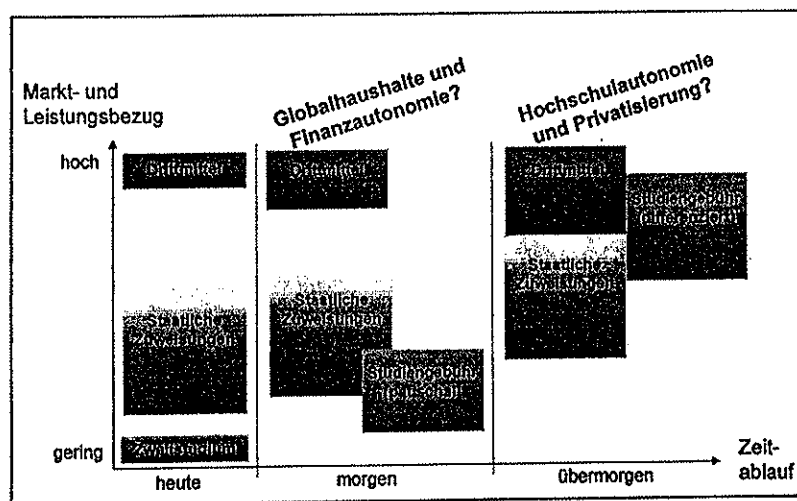
5 Ausblick

Die aufgezeigten hochschulpolitischen Entwicklungen, die Ergebnisse der Befragung der deutschen Universitätskanzler und der Beschluss der deutschen Universitätskanzler zur Umsetzung der Greifswalder Grundsätze zum Hochschulrechnungswesen deuten auf einen Umbruch der traditionellen Rahmenbedingungen hin, unter denen die Hochschulen ihre Aktivitäten entfaltet haben. Dieser vollzieht sich schrittweise. Insbesondere für die Entwicklung im Hochschulrechnungswesen charakteristisch ist der Übergang zu einer konsequenten

Leistungsorientierung, die zunehmend alle Bereiche der Hochschule erreichen wird.

Bringt man den Trend zur Markt- und Leistungsorientierung unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen in Verbindung mit der kontroversen Diskussion um die Einführung von Studienentgelten (einem nicht unwesentlichen Faktor zukünftigen Wettbewerbs), so lässt sich ein Szenario für die weitere Hochschulentwicklung ableiten, das von einer geänderten Finanzierungsgrundlage der Hochschulen ausgeht. Abbildung 6 veranschaulicht diesen Zusammenhang.

Abb. 6: Szenario der weiteren Hochschulentwicklung



Unter den gegenwärtigen Bedingungen stellt sich die Finanzsituation an den Hochschulen wie folgt dar: Kernelement der Finanzierung bilden die staatlichen Zuweisungen, deren Niveau interuniversitär eher belastungsbezogen (von der Fiktion der Gleichheit ausgehend), denn leistungsbezogen festgesetzt wird. Dem stehen Drittmittel (und Betriebseinnahmen) gegenüber, die im Gegensatz zu den staatlichen Zuweisungen einen hohen Leistungsbezug haben, da sie unmittelbar vom Markt honoriert werden.

Bei steigender Ausgabenlast und einem in nicht gleichem Ausmaß steigenden Niveau an staatlichen Zuweisungen führt dies zur Notwendigkeit für die Hochschulen, verstärkt Drittmittel zu akquirieren und weitere Finanzquellen zu erschliessen. Dies vielfach umso mehr, als die staatlichen Zuweisungen zunehmend auf der Basis einer Outputsteuerung alloziert werden. Die Anforderung, mit knappen Mitteln effektiv umzugehen, führt zu einem hohen Flexibilitätsbedarf an den Hochschulen, der mit der Gewährung von Globalhaushalten und der Herbeiführung einer relativen Finanzautonomie zunächst befriedigt wird. Der

intensivierte interuniversitäre Wettbewerb, auf nationaler wie auch auf internationaler Ebene, hat aber auch zur Folge, dass es Gewinner und Verlierer unter den Hochschulen geben wird, so dass sich die Finanzsituation für viele Hochschulen verschärfen wird. Der resultierende Schereneffekt könnte zu der Notwendigkeit führen, die Eigenfinanzierung durch die Einräumung der Möglichkeit zur Erhebung von Studienentgelten an den Hochschulen zu unterstützen. Diese würden zunächst pauschal erhoben werden, da die für eine differenzierte Kalkulation erforderlichen Rechnungsinstrumente den hierfür benötigten Reifegrad noch nicht erreicht haben.

Im weiteren zeitlichen Fortschritt werden die Hochschulen insbesondere durch Professionalisierung ihrer Marketingaktivitäten, die höhere Anwendungsorientierung und den gezielten Innovations- und Technologietransfer das Drittmittel-aufkommen weiter steigern. Mit einem zunehmend differenzierteren System der Kalkulation von Studienentgelten wird es möglich sein, das vormals eingesetzte System der pauschalen Ermittlung der Kosten eines Studienganges durch ein flexibles System unterschiedlicher Kostenträger zu ersetzen, das beispielsweise die Erhebung und Zurechnung der Kosten der von einem Studierenden in Anspruch genommenen Leistungen (z.B. besuchte Lehrveranstaltungen, Prüfungsanmeldungen usw.) und damit letztlich die Kalkulation der Selbstkosten eines individuellen Absolventen erlauben wird. Der Eigenfinanzierungsanteil an den Hochschulen und die konsequente Marktorientierung werden weiter steigen, so dass Forderungen nach einer allumfassenden Hochschulautonomie bis hin zum Übergang zur Privatisierung nicht ausbleiben werden.

Nur unter dieser zuletzt beschriebenen Situationskonstellation hat das kaufmännische Rechnungswesen in seiner reinen Ausprägung, wie es in erwerbswirtschaftliche Unternehmen Anwendung findet, für die Hochschulen seine Berechtigung.

Anschrift des Verfassers:

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

e-mail: weichselbaumer@zv.tum.de