



LAND
BRANDENBURG

Ministerium für Wissenschaft,
Forschung und Kultur

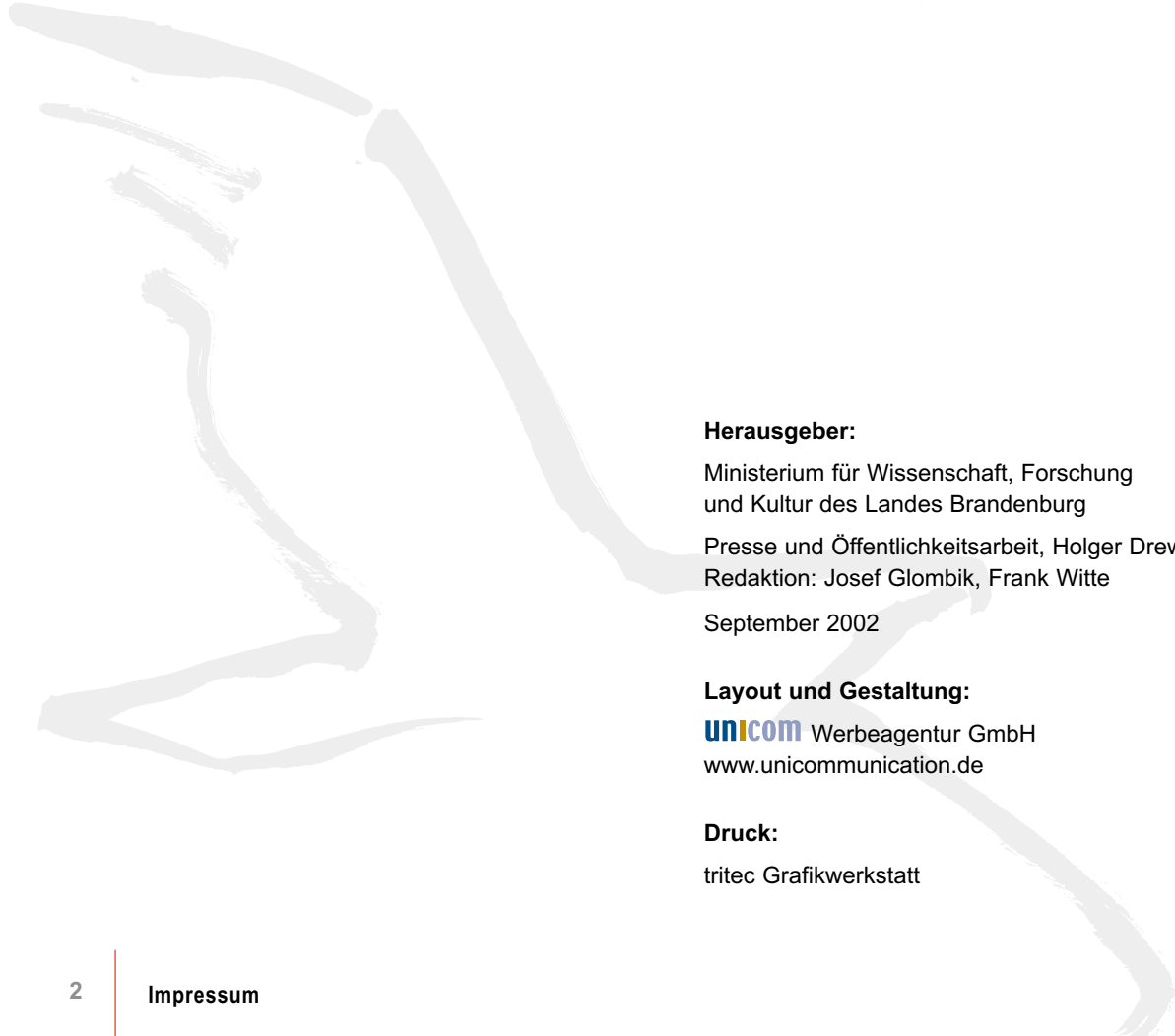


Kosten- und Leistungsrechnung

der Hochschulen in Brandenburg



Impressum



Herausgeber:

Ministerium für Wissenschaft, Forschung
und Kultur des Landes Brandenburg

Presse und Öffentlichkeitsarbeit, Holger Drews
Redaktion: Josef Glombik, Frank Witte

September 2002

Layout und Gestaltung:

unicom Werbeagentur GmbH
www.unicommunication.de

Druck:

tritec Grafikwerkstatt

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

I.	Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung in Hochschulen	6
II.	Einführungsprozess der Kosten- und Leistungsrechnung	8
III.	Konzeption und IT-Basis der Kosten- und Leistungsrechnung	10
A.	Die Kostenrechnung im engeren Sinne	12
1.	Kostenartenrechnung	13
2.	Kostenstellenrechnung	16
3.	Kostenträgerrechnung	18
B.	Leistungsrechnung	19
IV.	Ausblick	22



1. Vorwort



Zu Beginn der neunziger Jahre wurden drei Universitäten und fünf Fachhochschulen neu errichtet sowie die Hochschule für Film und Fernsehen „Konrad Wolf“ weitergeführt. Derzeit studieren über 34.000 junge Menschen an Brandenburgs Hochschulen. Die Hochschulen in Brandenburg haben ihre volle Leistungsfähigkeit erreicht. Sie sind wettbewerbsfähig und leisten ihren Beitrag für die Wirtschaftsentwicklung in Brandenburg.

Parallel zum Ausbau der Hochschulen wurde im Sinne der Neuen Steuerungsmodelle die Eigenverantwortlichkeit der Hochschulen gestärkt. Dies spiegelt sich zum einen im Brandenburgischen Hochschulgesetz wider und findet zum anderen in den angepassten finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen seinen Niederschlag. So nehmen derzeit – nachdem die Flexibilisierung der Hochschulhaushalte erfolgreich verlief – fünf

Hochschulen am Modellversuch Globalisierung teil. Die Globalisierung erlaubt es den Hochschulen, eigenverantwortlich Prioritäten hinsichtlich der Mittelverwendung zu setzen und trägt insgesamt zu einer wirtschaftlicheren Verwendung der knappen Ressourcen bei.

Gegenwärtig arbeitet das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur gemeinsam mit den Hochschulen und mit Unterstützung des Centrums für Hochschulentwicklung, Gütersloh (CHE), an der Einführung der Budgetierung. Unter Budgetierung ist die Kopplung des Etats der einzelnen Hochschule an die von ihr erbrachte Leistung zu verstehen. Diese auch als leistungsbezogene Finanzierung bezeichnete Form der Bestimmung der Einzelbudgets hat sich zunächst im Hochschulbereich des europäischen Auslands (vor allem in Dänemark und Holland) und mit Beginn der 90'er Jahre sukzessive auch im Hochschulbereich der Bundesrepublik Deutschland durchgesetzt. Die Einführung der Budgetierung ist die Weiterentwicklung des Gedankens der Neuen Steuerungsmodelle. Sie unterstützt konsequent die Stärkung der Eigenverantwortung und die Wettbewerbsorientierung der Hochschulen.

Das größere Maß an Eigenverantwortung erfordert aber gleichzeitig in den Hochschulen Instrumente, die den größeren Gestaltungsspielräumen und dem Informationsbedürfnis im Hinblick auf einen wirtschaftlichen Ressourceneinsatz Rechnung tragen. Die Kosten- und Leistungsrechnung ist eines dieser sogenannten Controllinginstrumente.

Die Ihnen hier vorliegende Darstellung beschreibt die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung an den Hochschulen in Brandenburg und unterstreicht anschaulich die „Vorreiterrolle“ der Hochschulen.



Prof. Dr. Johanna Wanka
Ministerin für Wissenschaft, Forschung
und Kultur des Landes Brandenburg

Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung

I. in Hochschulen



Die Kosten- und Leistungsrechnung ist originär ein Controllinginstrument erwerbswirtschaftlich ausgerichteter Unternehmen. Mittlerweile wird sie in zahlreichen öffentlichen Einrichtungen erfolgreich eingesetzt. An den Hochschulen ist die Kosten- und Leistungsrechnung ein Instrument zur internen Planung, Steuerung und Kontrolle des Mitteleinsatzes und ihrer Ergebnisse.

In Hochschulen bildet die Kostenrechnung den Ressourceneinsatz ab, während die Leistungsrechnung die Ergebnisse der Lehre, der Forschung und der sonstigen Dienstleistungen im Hochschulbereich dokumentiert. Die Gegenüberstellung des Mitteleinsatzes auf der einen Seite und der erzielten Ergebnisse auf der anderen Seite beschreibt die Wirtschaftlichkeit.

Ziel der Kosten- und Leistungsrechnung ist es, Wirtschaftlichkeitspotentiale zu erschließen. Dies wird durch die Dokumentation des Ressourcenverbrauchs und die Schaffung von Kostentransparenz erreicht. Unwirtschaftlicher Mitteleinsatz wird offengelegt; dadurch wiederum vollziehen sich Verhaltensänderungen, die auf einen wirtschaftlicheren Mitteleinsatz gerichtet sind. Die Kostenrechnung bildet die eine Seite der Medaille ab – den Input –, die andere Seite das Ergebnis der Dienstleistungsprozesse

an Hochschulen – der Output – wird von der Leistungsrechnung erfasst.

Hier zeigt sich eine Besonderheit der Kosten- und Leistungsrechnung im Hochschulbereich. Während bei erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen die am Markt erzielten Preise als Umsätze in die Leistungsrechnung einbezogen und den Kosten gegenübergestellt werden können, fehlt diese Möglichkeit bei Hochschulen, da sie ihre Leistungen für die Studierenden unentgeltlich erbringen. Die Leistungen der Hochschulen sind folglich nicht durch Preise bewertet und müssen auf andere Art in die Rechnung einbezogen werden.

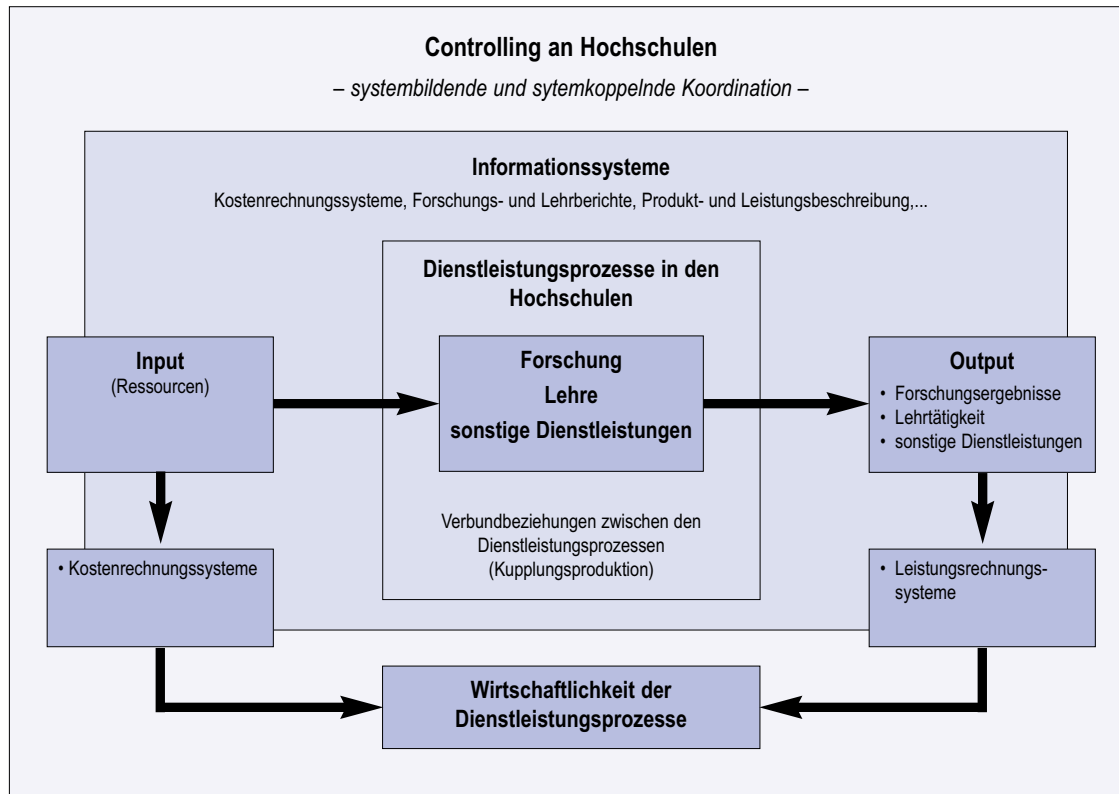
Zur Abbildung der Leistungen dient die Leistungsrechnung. Sie bildet die Zielerreichung der Hochschulen bezüglich der gesetzlich definierten Aufgaben ab.

Insgesamt gilt es, die Kosten- und Leistungsrechnung nicht zu kleinteilig aufzubauen. Nicht die absolut vollständige Erfassung von Ressourcenverbräuchen steht im Vordergrund, sondern das Erschließen von Wirtschaftlichkeitspotentialen. Deshalb wurde bei der Einführung der Kostenrechnung an den Hochschulen darauf geachtet, dass die Kosten der Kostenrechnung, also der entstehende Verwaltungsaufwand, in einem ausgewogenen Verhältnis zu dem Nutzen steht. Dies

ist mit einer gewissen „Unschärfe“ der Ergebnisse verbunden, die aber für eine Verhaltensbeeinflussung nicht entscheidend ist. Es ist nicht bedeutsam, ob eine Dienstleistung 100 € oder 101 € kostet, wichtig ist die Dimension der entstehenden Kosten. Also ob die Dienstleistung 100 € oder 1.000 € kostet.

Die Dimension verdeutlicht, ob eine Änderung der Aufgabenerfüllung angebracht ist und ob eine Dienstleistung überhaupt so erbracht werden sollte (Aufgabenkritik).

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht das Zusammenspiel der Kosten- und Leistungsrechnung im Hochschulbereich.



II. Einführungsprozess der Kosten- und Leistungsrechnung



Eine wesentliche Aufgabe bestand in den letzten Jahren darin, die organisatorische Infrastruktur für die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung zu schaffen. So mussten die vorhandenen Bestands- und Organisationsverzeichnisse so aufeinander abgestimmt werden, dass mit einheitlichen Schlüsselverzeichnissen gearbeitet werden konnte. In diesem Sinne wurde das Kostenstellenverzeichnis zum Grundlagenverzeichnis für alle weiteren darauf aufbauenden bzw. damit in Verbindung stehenden Verzeichnisse. So lassen sich heute alle Organisationseinheiten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hochschulen auf der Basis der Kostenstellenverzeichnisse eindeutig zuordnen, die Inventarisierung von Geräten ist strikt mit der entsprechenden Kostenstelle verknüpft, Räume lassen sich über die Kostenstelle der entsprechenden Organisationseinheit zuordnen, die Hausanschrift ist eng mit dem Kostenstellenverzeichnis verknüpft usw. Darüber hinaus wurde ein Kostenartenverzeichnis entwickelt, was – bis zu einer definierten Ebene verbindlich – für alle Brandenburger Hochschulen vereinbart wurde.

Eine weitere Aufgabe in der Einführungsphase bestand darin, die in den Hochschulen im

Einsatz befindlichen IT-Systeme, die von unterschiedlichen Bereichen der Hochschulen genutzt werden, so zu organisieren, dass sie die erforderlichen Daten für die Kosten- und Leistungsrechnung zur Verfügung stellen, ohne dass die benötigten Daten erneut erhoben und gepflegt werden müssen.

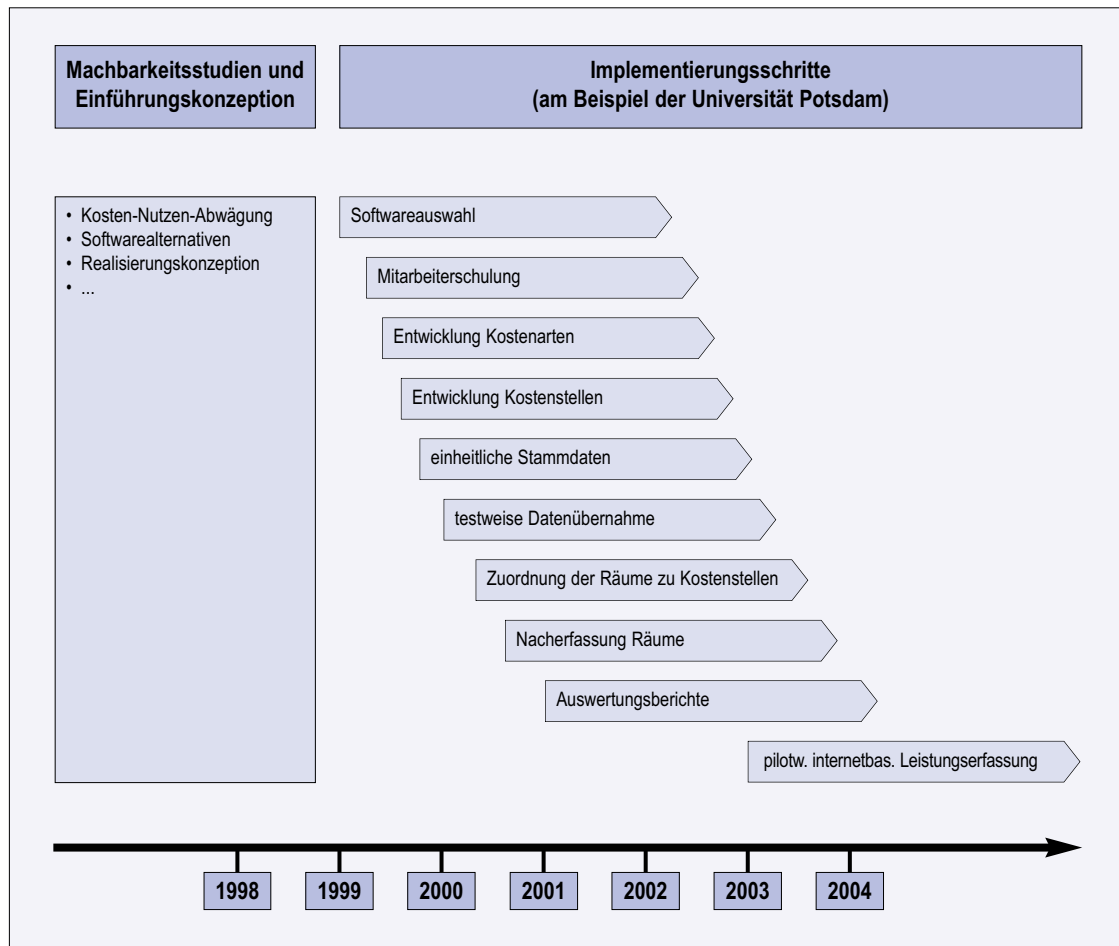
Da die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung an den Hochschulen Brandenburgs schrittweise erfolgt und von Anfang an die Notwendigkeit einheitlicher Schlüsselverzeichnisse erkannt wurde, hielt sich der Umstellungsaufwand in vertretbaren Grenzen.

Innerhalb der Einführungsphase nahm und nimmt die Universität Potsdam als größte Hochschule Brandenburgs eine Koordinatorenrolle ein. Sie organisierte regelmäßig Treffen der beteiligten Hochschulen, um in gemeinsamen Workshops die bisher erreichten Ergebnisse zu erörtern und um Lösungsmöglichkeiten für die auftretenden Probleme aufzubereiten.

Die folgende Grafik zeigt die wesentlichen Schritte, die seit 1998 im Rahmen der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in den Modelleinrichtungen unternommen

wurden. Hier wird insbesondere deutlich, in welchem zeitlichen Rahmen sich die Einfüh-

rungsprozesse der Kosten- und Leistungsrechnung bewegen.



III.

Konzeption und IT-Basis der Kosten- und Leistungsrechnung



Die Implementierung der Kosten- und Leistungsrechnung basiert an den Hochschulen Brandenburgs auf der Software der Hochschul-Informationssystem GmbH, Hannover (HIS).

Dem Einsatz der HIS-Software ging ein längerer Auswahlprozess voraus, an dessen Ende die Auswahlentscheidung für die Hochschulen stand. Der Abgleich zwischen dem auf Landesebene ansonsten eingesetzten HKR-System (Pro-Fiskal) erfolgt über eine eigens entwickelte Schnittstelle.

Der Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnungssoftware (HIS COB) hat den Vorteil, dass weitgehend auf die Daten der bereits im Einsatz befindlichen operativen HIS-Basissysteme zurückgegriffen werden kann. So sind an den Hochschulen Brandenburgs die HIS-Systeme zur Mittelbewirtschaftung (HIS MBS), zur Personalverwaltung (HIS SVA), der Inventarverwaltung (HIS IVS), der Studierenden- und Prüfungsverwaltung (HIS SOS/POS) und der Gebäudeverwaltung (HIS Bau) bereits seit geraumer Zeit im Einsatz.

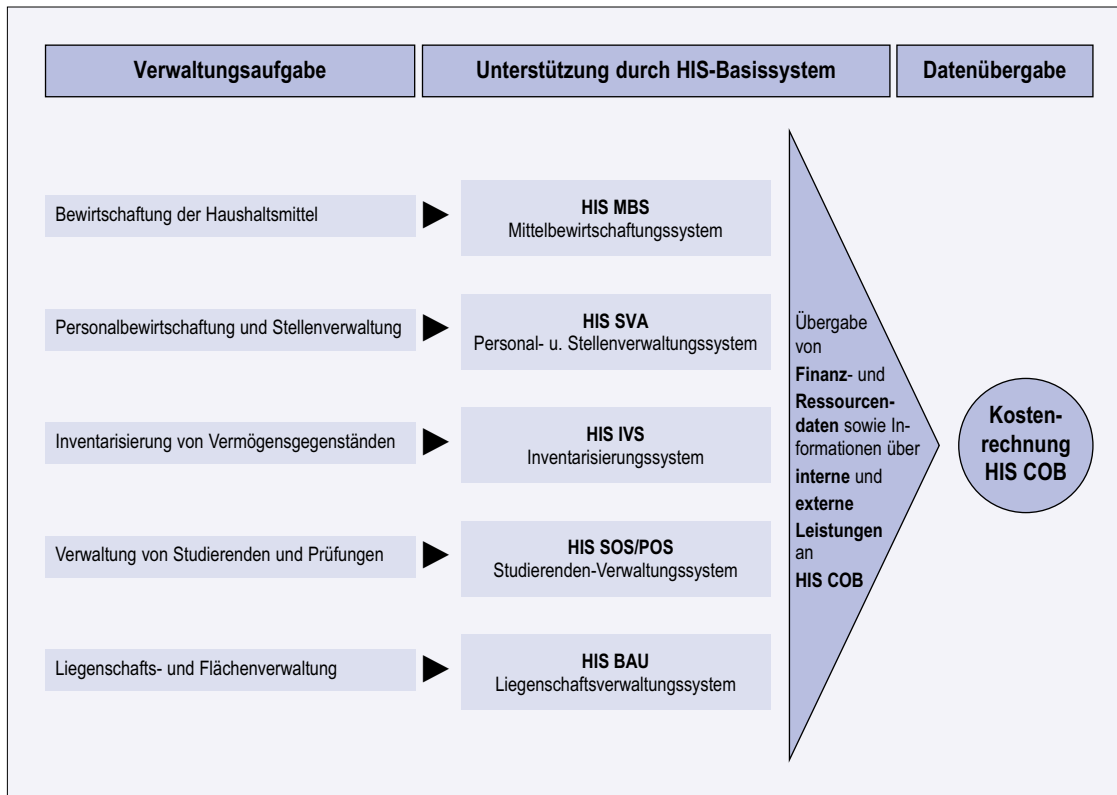
Die Kompatibilität der HIS-Systeme mit den Bedingungen an den Hochschulen zeigt sich

an vielen Stellen. Das Mittelbewirtschaftungssystem ist neben der Standardfunktionalität eines Bewirtschaftungssystems für Haushaltsmittel speziell auch auf die Drittmittelverwaltung der Hochschulen und die Bedürfnisse unterschiedlicher Drittmittelgeber zugeschnitten. Gleichzeitig erlaubt das HIS Mittelbewirtschaftungssystem die Einrichtung von Deckungsringen zur Überwachung der Teilbudgets der Fakultäten, Institute und Professuren, was insbesondere für die globalisierten Hochschulen von außerordentlich großer Bedeutung ist. Für die Studierenden- und Prüfungsverwaltung, die sich aufgrund der Modularisierung der Studiengänge und der Einführung neuer Studienabschlüsse als besonders komplexe Aufgabe darstellt, ist die HIS-Software besonders geeignet, da sie die Prüfungsverwaltung umfänglich unterstützen.

Die vorgenannten operativen Basissysteme übergeben an die Kosten- und Leistungsrechnung unterschiedliche Daten. Das Mittelbewirtschaftungssystem gibt an die Kosten- und Leistungsrechnung alle auszahlungsgleiche bzw. ausgabengleiche Kosten (Wertgrenze: kleiner € 400) weiter; Ausgaben größer € 400 werden vom Mittelbewirtschaftungssystem an das Inventari-

sierungssystem weitergegeben. Dort werden die Abschreibungen errechnet und an die Kosten- und Leistungsrechnung übergeben. Die stellenbezogenen Personalkosten werden auf der Basis von Standardkostensätzen (Normalkostensätzen) oder Ist-

kostensätzen vom Stellen- und Personalverwaltungssystem an die Kosten- und Leistungsrechnung übergeben, während die Software für die Bau- und Liegenschaftsverwaltung die Wertansätze für die kalkulatorische Miete liefert.





A. Die Kostenrechnung im engeren Sinne

Die Kostenrechnung bildet den Werteverzehr ab. Dabei werden Kosten allgemein als der „betriebszweckbezogene, bewertete Güterverbrauch“ definiert. Es geht folglich um die Bewertung des Ressourceneinsatzes. Das hat zur Folge, dass nicht mit den Zahlungen (wie bei der Bewirtschaftung der Haushaltsmittel) gerechnet wird, sondern dass Rechengrößen (Kosten) an-

gesetzt werden, die sich auf der Basis betriebswirtschaftlicher Bewertungsansätze an den tatsächlichen Werteverzehren orientieren. Insbesondere die sogenannten kalkulatorischen Kosten (z. B. kalkulatorische Abschreibung und kalkulatorische Miete) lassen sich nicht aus den tatsächlichen Zahlungen ableiten, sondern nur auf der Basis von betriebswirtschaftlichen Prinzipien ansetzen.

In der Folge sind nicht alle ausgewiesenen Kosten budgetwirksam. Das heißt, nicht alle Kosten führen in der betrachteten Periode zwangsläufig zu Zahlungen, die sich in den Haushaltsrechnungen der Hochschulen wiederfinden würden. Diese abweichende Periodisierung ist für die Bestimmung des Ressourcenverbrauchs erforderlich und gerade die Begründung für eine Rechnung „neben“ der Haushaltsrechnung, hat aber auch zur Folge, dass sich aus den Ergebnissen der Kostenrechnung nicht unmittelbar die Höhe der notwendigen Budgets ableiten lässt. Insbesondere die kalkulatorischen Kosten sind budgetunwirksam. Im Vordergrund der Kostenrechnung steht – als Folge der Kostentransparenz – die Schaffung von Kostenbewusstsein. Der Verbrauch von Ressourcen soll in seiner Gesamtheit offen gelegt werden. Statt um Stellen, Mittel für studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte, laufende Sachmittel, Investitionen und Räume geht es um eine differenzierte Kostenbetrachtung aller dieser Ressourcenverbräuche. Das setzt eine einheitliche Bewertung mit Geld voraus, auch wenn die in die Rechnung einfließenden Beträge nicht unmittelbar in der jährlichen Haushaltsrechnung in Erscheinung treten.

1. Kostenartenrechnung

Die Kostenartenrechnung beantwortet die Frage: „Welche Kosten sind angefallen?“

Die Kostenartenrechnung ist die „Eingangsbuchhaltung“ für die Kosteninformationen. Innerhalb der Kostenartenrechnung werden die Kosten in unterschiedliche Kategorien (Kostenarten) gegliedert. Die Kostenartenrechnung dient damit der Dokumentation des Werteverzehrs in unterschiedlichen Kategorien. Gleichzeitig ist die Kostenartenrechnung die Basisrechnung für die aufbauenden Rechnungen (Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung). Die Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung greift grundsätzlich auf die Kosteninformationen aus der Kostenartenrechnung zurück. Mittels der Kostenartenrechnung sind erste Wirtschaftlichkeitsaussagen möglich. Zum einen können die Kosten einzelner Kostenarten über





die Zeit verglichen werden (Zeitvergleich), zum anderen wird ein erster (grober) Vergleich mit anderen Hochschulen möglich.

Ein Vergleich ist dann sinnvoll, wenn für alle am Vergleich beteiligten Hochschulen einheitliche Rechnungslegungsgrundsätze verbindlich angewendet werden, da sonst möglicherweise ein Vergleich von „Äpfeln mit Birnen“ stattfindet. Die Anwendung einheitlicher Rechnungslegungsgrundsätze steht im Konflikt zur internen Steuerungsfunktion der Kosten- und Leistungsrechnung. Wenn einheitliche Rechnungslegungsgrundsätze vorgegeben werden, damit hochschulübergreifende Vergleiche stattfinden können, ist die hochschulinterne Controllingfunktion der Kosten- und Leistungsrechnung nicht mehr im vollen Umfang gegeben.

Kosten- und Leistungsrechnungssysteme arbeiten grundsätzlich mit ähnlichen Kostenarten. Die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung im Hochschulbereich erfordert hingegen eine andere Differenzierung, da beispielsweise die Materialkosten in den Hochschulen keine so große Rolle spielen wie in Industrieunternehmen. Entsprechend haben die Hochschulen in Brandenburg gemeinsam ein weitgehend einheitliches, aber

den Spezifika des Hochschulbereichs angepasstes, Kostenartenverzeichnis entwickelt. Es soll bis zur dritten Ebene bei den Personalkosten, sonst bis zur zweiten Ebene von allen Hochschulen gleich bebucht werden. Um den unterschiedlichen Bedürfnissen der einzelnen Hochschulen gerecht werden zu können, besteht die Möglichkeit, auf den jeweils nachfolgenden Ebenen differenziert die Besonderheiten einzelner Hochschulen zu berücksichtigen.



Im folgenden wird ein Ausschnitt aus dem Kostenartenverzeichnis dargestellt:

1 Personalkosten

- 1.1 (K) Bezüge/Vergütung/Löhne
 - 1.1.1 (K) Beamtenbezüge, Angestelltenvergütungen, Löhne
 - 1.1.1.1 (K) Bezüge der Beamten
 - 1.1.1.2 (K) Vergütung der Angestellten
 - 1.1.1.3 (K) Löhne der Arbeiter
 - 1.1.1.4 ...
 - ...
 - 1.1.2 (K) Beschäftigungsentgelte
 - 1.1.2.1 (K) Vergütungen/ Lehraufträge
 - 1.1.2.1.1 (K) Vergütungen für Lehraufträge
 - 1.1.2.1.2 (K) Vergütungen f. Gastprofessuren u. Gastdozenten
 - 1.1.2.1.3...
 - ...
- 1.2 (K) Personalnebenkosten (sonstige personalbezogene Ausgaben z. B. Reisekosten)
 - 1.2.1 (K) Entschädigungen
 - 1.2.1.1 (K) Trennungentschädigungen

2 Objektkosten

- 2.1 (K) Bewirtschaftungskosten für Gebäude
- 2.2 ...
- ...

3 Kosten für Fahrzeuge, Maschinen und Anlagen

- 3.1 (K) Unterhaltung von Fahrzeugen
- 3.2 ...
- ...

4 Dienstleistungskosten

- 4.1 (K) Kommunikationskosten
 - 4.1.1 (K) Porto und Versandkosten
 - 4.1.2 ...
 - ...

5 Material- und sonstige Kosten

- 5.1 (K) Lehrmaterial und allgemeine Kosten für die Lehre
 - 5.1.1 (K) Laborverbrauchsmaterial
 - 5.1.2 ...
 - ...

6 Anschaffung von Maschinen und Anlagen / Kalkulatorische Kosten

- 6.1 (N) Anschaffung von Maschinen und Anlagen (≥ 400 €)
 - 6.1.1 (N) Anschaffung Maschinen und Anlagen
 - 6.1.2 ...
 - ...
- 6.5 (K) Abschreibungen von Geräten und Anlage IVS (≥ 400 €)
 - 6.5.1 (K) Abschreibungen für Geräte und Anlagen
 - 6.5.1.1 (K) Computertechnik
 - ...

7 Steuern

- 7.1 Mehrwertsteuer
- 7.2 ...
- ...

8 Einnahmen/Erstattung

- 8.1 Eingeworbene Drittmittel
 - 8.1.1 DFG
 - 8.1.2 ...

Erläuterung:

Die mit (K) gekennzeichneten Kostenarten werden unmittelbar aus dem Haushaltsmittelbewirtschaftungssystem in das Kostenrechnungssystem übernommen, bei den mit (N) gekennzeichneten Kostenarten handelt es sich i. d. R. um Zahlungen, die nicht in gleicher Höhe und/oder in der gleichen Periode zu Kosten führen. Beispielsweise Anschaffungen von Maschinen. Diese „Kostenarten“ sind für das KLR-System „Neutral“ und werden über das Inventarisierungssystem geführt, welches die Höhe der Abschreibungen berechnet. Die Abschreibungen werden dann als kalkulatorische Abschreibungen Eingang in das KLR - System finden.





2. Kostenstellenrechnung

Die Kostenstellenrechnung beantwortet die Frage: „An welcher Stelle sind die Kosten angefallen?“

Die Kostenstellen leiten sich aus der organisatorischen Struktur der Hochschulen ab. Kostenstellen sind räumlich, organisatorisch oder funktional abgegrenzte Bereiche, in denen Kosten entstehen oder denen Kosten

angelastet werden können. Auf der Basis dieser Definition wurde eine Kostenstellenstruktur entwickelt, die einen Vergleich der wissenschaftlichen Hochschulen untereinander grundsätzlich ermöglicht, aber auch die Besonderheiten einzelner Hochschulen aufnehmen kann.

Neben der Dokumentation erlaubt die Kostenstellenrechnung damit differenziertere Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Mittels

der Kostenstellenrechnung lassen sich neben dem Zeitvergleich auch Vergleiche jeweils ähnlicher Kostenstellen untereinander anstellen. Da sich dabei Besonderheiten besser berücksichtigen lassen, ist die Aussagekraft gegenüber den Vergleichen auf der Basis der Kostenartenrechnung deutlich gesteigert. Auch die Kostenstellenrechnung erfüllt eine „Verrechnungsfunktion“ für die nachfolgenden Systeme, also insbesondere die Kostenträgerrechnung.

Im folgenden wird ein Ausschnitt aus dem Kostenstellenverzeichnis – am Beispiel der Technischen Fachhochschule Wildau – dargestellt. Es gliedert sich auf der oberen Ebene in das Rektorat und die drei Fachbereiche. Es wird deutlich, dass insbesondere jeder Mitarbeiter einer Kostenstelle zugerechnet werden kann.



Kostenstellen der TFH Wildau

1 Fachbereiche

- 11 Fachbereich Ingenieur-/Wirtschaftsingenieurwesen
 - 111 Studiengang MB-KT/PT/VT
 - 112 Studiengang Logistik
 - ...
- 12 FB Betriebswirtschaft, Wirtschaftsinformatik
 - 121 Studiengang Betriebswirtschaftslehre
 - 122 Studiengang Wirtschaftsinformatik
 - ...
- 13 FB Wirtschaft und Recht / Verwaltung und Recht
 - 133 Studiengang Wirtschaft und Recht
 - 134 Studiengang Verwaltung und Recht
 - ...
- 19 Verbundkostenstelle
 - 199 Verbundkostenstelle Lehre und Forschung

2 Zentrale Einrichtungen

- 201 Hochschulrechenzentrum
- 202 Fachhochschulbibliothek
- 203 Sprachenzentrum
- ...
- 213 Studentenrat

31 Hochschulverwaltung

- 3111 Hochschulleitung
- 3112 SG Haushalt
- ...

32 Verbundkostenstellen

4 Häuser

- 41 Häuser Bahnhofstr.
 - 4101 Haus 13
 - 4102 Haus 100
 - ...





3. Kostenträgerrechnung

Die Kostenträgerrechnung beantwortet die Frage: „Für welche Leistungen (Produkte bzw. allgemein Output) sind die Kosten angefallen?“

Sollen die Kosten nicht nur den Stellen ihrer Entstehung zugerechnet und nach Arten differenziert werden, sondern wird darüber hinaus das Ziel einer „produktbezogenen“ Kostenzurechnung verfolgt, dann ist es notwendig, die „Produkte“ der Hochschule zu identifizieren und als Kostenträger aufzustellen. Die Kostenträgerrechnung ist damit das Bindeglied zur Leistungsrechnung.

Neben der Schwierigkeit, im Hochschulbereich Produkte zu definieren, tritt an dieser Stelle eine weitere Besonderheit der Hochschulen hervor. Forschung, Lehre und sonsti-



ge Dienstleistungen werden regelmäßig als verbundene Produktion betrachtet, da Lehre und Forschung parallel und eng miteinander verzahnt stattfinden (vgl. Abbildung S. 7). In einem relativ breiten Bereich lassen sich die Kosten für Lehre und für Forschung deshalb nicht objektiv trennen, weil gerade die Einheit dieser Aufgaben dem entgegensteht. Die Lehre findet auf der Grundlage der Forschung statt, und umgekehrt beeinflusst die Lehre auch die Forschung.

Dies gilt es insbesondere bei der Interpretation der Ergebnisse der Kosten- und Leistungsrechnung im Hochschulbereich zu beachten.

Der Stand der Diskussion um die Kostenträgerrechnung im Hochschulbereich zeigt deutlich, dass die Probleme verbundener Produktion noch nicht zufriedenstellend gelöst sind. Die Hochschulen Brandenburgs nähern sich der Lösung pragmatisch. So werden derzeit erste Schritte unternommen, die Kostenstellen den einzelnen Lehreinheiten zuzuordnen. Die Kosten der Lehreinheiten werden auf der Basis der Lehrverflechtungsmatrix, die die Dienstleistungsimporte und -exporte einzelner Lehreinheiten beschreibt, zugerechnet, um zu den Kosten einzelner Studiengänge zu gelangen.



B. Leistungsrechnung

Die Leistungsrechnung ist im Vergleich zur Kostenrechnung weniger weit ausgebaut, wenngleich die Hochschulen auch hier aktiv in die Umsetzungsphase eingetreten sind. In der Leistungsrechnung wird versucht, die unterschiedlichen Aspekte von Lehre, Forschung und sonstiger Dienstleistungen der Hochschulen zu erfassen. Da die Ergeb-

nisse aber mit unterschiedlichen Maßeinheiten (Absolventen, Promotionen, Drittmittelvolumen, ...) gemessen werden, bleibt die Möglichkeit verschlossen, diese zu einem einheitlichen Leistungsmaßstab (Leistungsindex) zu aggregieren. Die Leistungsrechnung wird deshalb von den Hochschulen als standardisierter Bericht zu den einzelnen Arbeitsfeldern vorgelegt. So erstellen die glo-



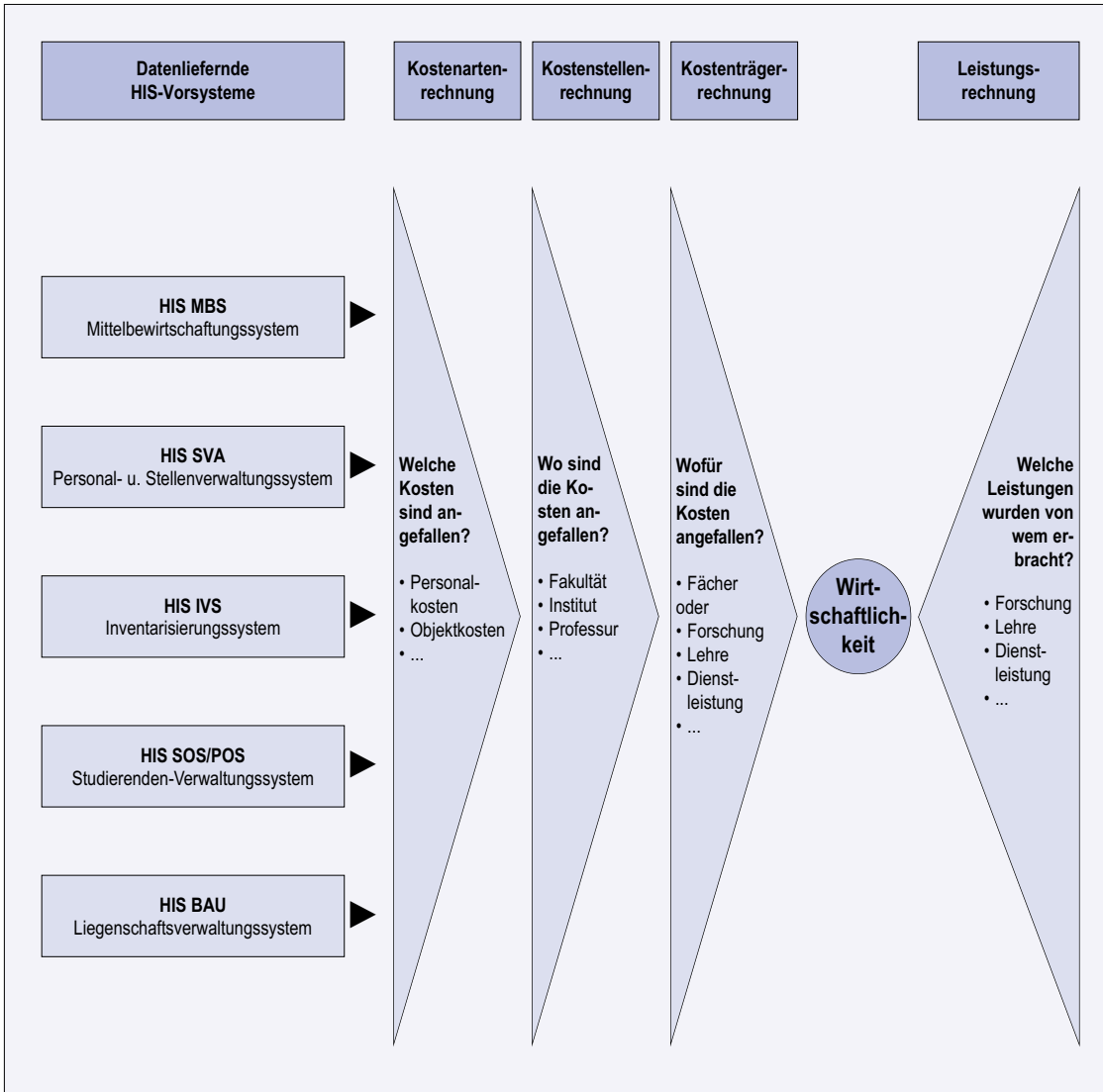
balisierten Hochschulen eine Produkt- und Leistungsbeschreibung, die Aufschluss über die erbrachte Leistung gibt.



Wenngleich sich die Leistungsrechnung noch nicht als so geschlossenes System wie die Kostenrechnung darstellt, so ist die Leistungsrechnung doch der einzige geeignete Weg, Transparenz über die von den Hochschulen erbrachten Ergebnisse zu schaffen.

Insbesondere die Entwicklung von Standards bei der Leistungsmessung wird es ermöglichen, die Leistungen der Hochschulen „neben einander zu legen“ und damit einen validen Grundstock für tiefergehende Analysen zu schaffen. Auch wenn in einem ersten Schritt keine unmittelbare Gegenüberstellung einzelner Leistungen möglich sein wird, so ist die Einführung der Leistungsrechnung notwendig, um dauerhaft, auch im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit, nachweisen zu können, welche wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Bedeutung den Hochschulen in Brandenburg zukommt.

Die folgende Grafik verdeutlicht das Zusammenspiel der datenliefernden HIS-Basisssysteme und den unterschiedlichen Elementen der Kosten- und Leistungsrechnung. Die Wirtschaftlichkeit der Hochschulen lässt sich durch die Gegenüberstellung der Ergebnisse der Kostenrechnung und der Leistungsrechnung darstellen.



IV. Ausblick



Die auf die größere Eigenverantwortlichkeit aufsetzende Haushaltsmodernisierung führt zugleich zu einer Anpassung der Berichtspflichten – von der bloßen Vollzugskontrolle zur Ergebniskontrolle. Damit verfügen die Hochschulen über qualitativ hochwertigere Informationen zu ihrer Aufgabenerfüllung. Die Brandenburger Hochschulen befinden sich in der Übergangsphase zwischen Haushalts-

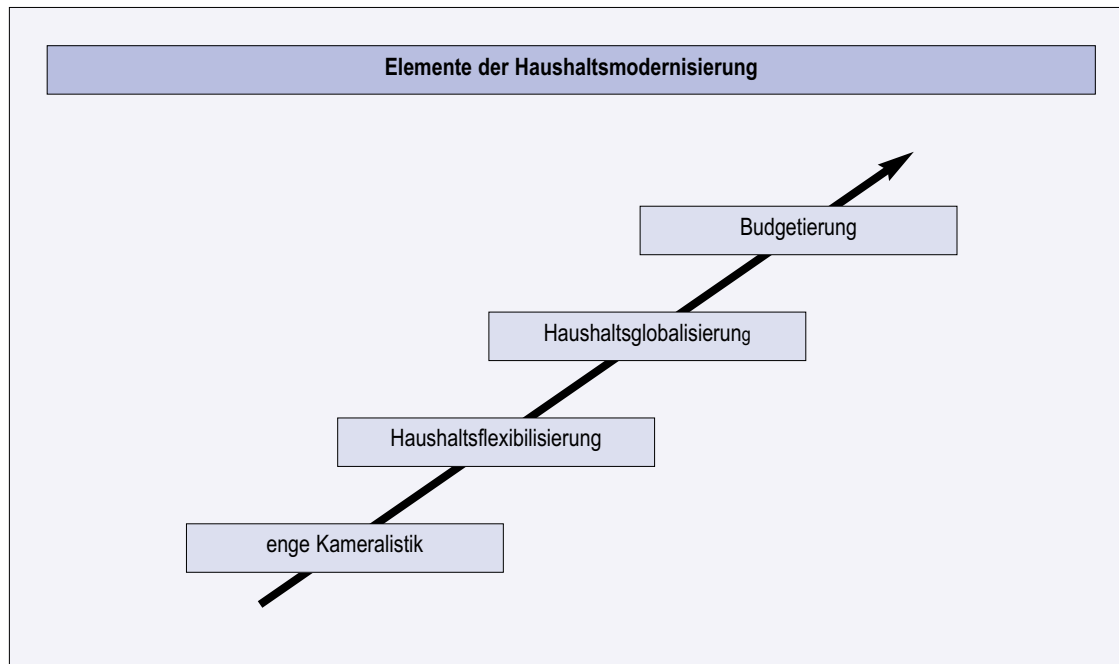
flexibilisierung und Budgetierung. Mit dem Übergang auf die Haushaltsglobalisierung wird die Kosten- und Leistungsrechnung unverzichtbarer Bestandteil der Führungsinformationssysteme der Hochschulen.

Durch die Einführung des gemeinsam zwischen den Hochschulen, dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur und

dem Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh (CHE) zu entwickelnden leistungsorientierten Finanzierungsmodells, schlagen sich die von den Hochschulen erbrachten Leistungen unmittelbar in ihrer Finanzierung nieder. Auch das wird die Hochschulen veranlassen, die Kosten- und Leistungsrechnung breit anzuwenden, um so die Qualität von Forschung und Lehre zu gewährleisten; nur so sind sie in einem Sys-

tem leistungsorientierter Finanzierung dauerhaft wettbewerbsfähig.

Der eingeschlagene Weg sichert den Brandenburger Hochschulen eine national und international anerkannte Wettbewerbsposition. Er belegt zugleich die „Vorreiterrolle“ der Hochschulen bei dem Prozess der Einführung – verstärkt an Wirtschaftlichkeitskriterien ausgerichteter – neuer Steuerungsmodelle.



**Ministerium für Wissenschaft, Forschung
und Kultur des Landes Brandenburg**

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Dortustraße 36
14467 Potsdam
Telefon (0331) 866 45 60
Telefax (0331) 866 45 45

mwfk@mwfk.brandenburg.de
www.brandenburg.de/land/mwfk

