

TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
MÜNCHEN

*AK HSReW*

der deutschen  
Universitätskanzler

## **Schlußbericht**

des Arbeitskreises  
„Hochschulrechnungswesen“  
der deutschen Universitätskanzler

*Berichtszeitraum: 15.05.1998 - 31.07.1999*

Sprecher des Arbeitskreises:

Dr. Ludwig Kronthaler  
Technische Universität München  
Arcisstraße 21  
80333 München

Telefon: 089/289-22202  
Telefax: 089/289-28300  
e-mail: [kanzler@TUM.de](mailto:kanzler@TUM.de)

München, 01. Oktober 1999



## Inhalt

Abbildungsverzeichnis .....	5
<b>Vorbemerkung</b> .....	7
<b>1 Untersuchungsgegenstand und Aktivitäten des AK HSReW</b> .....	11
1.1 Zusammensetzung, interne Organisation und Zusammenkunft .....	11
1.2 Anforderungen an ein Hochschulrechnungswesen als Ausgangspunkt der Arbeitskreistätigkeit .....	12
1.3 Abgeleitete Zielsetzungen und Aufgabenstellungen des AK HSReW; Bilanz über die bisherige Arbeitskreistätigkeit .....	13
<b>2 Die aktuelle Situation an den deutschen Universitäten: Ergebnisse einer Befragung der deutschen Universitätskanzler</b> .....	15
2.1 Wandel universitärer Strukturen und Rahmenbedingungen .....	15
2.2 Entwicklungsstand der Hochschulrechnung .....	17
2.3 Gründe für die Einführung der Hochschulrechnung .....	18
2.4 Zwecke der Hochschulrechnung .....	19
2.5 Dezentrale Verfügbarkeit von Kosten- und Leistungsinformationen .....	20
2.6 Vorliegende Erfahrungen in bezug auf die Einführung der Hochschul- rechnung .....	21
<b>3 Arbeitsergebnisse und Empfehlungen</b> .....	23
3.1 Monetäre universitäre Rechnungslegung .....	23
3.1.1 Allgemeiner Kontenrahmen für deutsche Universitäten .....	23
3.1.2 Vereinfachte Ansatz- und Bewertungsregeln für die universitäre Rechnungslegung .....	27
3.1.3 Buchungstechnische Ausgrenzung des Immobilienbereichs sowie Handhabung der Beamtenversorgung zum Zwecke der inter- universitären Vergleichbarkeit .....	30
3.1.4 Fünfteiliges Rechnungssystem für das monetäre Rechnungswesen von Hochschulen .....	32

3.2	Konzeption einer Hochschulrechnung .....	34
3.2.1	Zwecke einer Hochschulrechnung .....	35
3.2.2	Grund- und Auswertungsrechnungen .....	37
3.2.3	Zweckneutraler Grunddatenbestand .....	37
3.2.4	Die universitäre Erfolgsrechnung als besondere Auswertungs- rechnung .....	39
3.2.4.1	Definitivische Abgrenzung universitärer Erfolgsgrößen .....	40
3.2.4.2	Beispielhafte Leistungsgrößen in den Service- einrichtungen .....	42
3.2.4.2.1	Bibliothek .....	43
3.2.4.2.2	Universitätsverwaltung .....	44
3.2.4.3	Beispielhafter "Hochschulabrechnungsbogen" .....	45
3.3	DV-Unterstützung für das Hochschulrechnungswesen .....	51
<b>4</b>	<b>Beendigung des Arbeitskreises, Ausblick und Dank</b> .....	<b>55</b>
<b>Anlagen</b>		
A1	Mitglieder und Gäste des Arbeitskreises Hochschulrechnungswesen .....	57
A2	Auswertungsergebnisse der empirischen Erhebung zum Hochschulrechnungs- wesen an den deutschen Universitäten .....	61
A3	Allgemeiner Kontenrahmen für deutsche Universitäten .....	71
A4	Beispielhafte quantitative Leistungsindikatoren für ausgewählte Bereiche der Universitätsverwaltung .....	79

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Mitgliederstruktur der einzelnen Arbeitsgruppen des AK "Hochschulrechnungswesen" .....	12
Abb. 2:	Zielsetzungen des AK "Hochschulrechnungswesen" .....	13
Abb. 3:	Bilanz der bisherigen Aktivitäten des AK HSReW im Zeitraum 15.05.1998 - 31.07.1999 .....	14
Abb. 4:	Entwicklungsstand der Einführung einer Hochschulrechnung .....	17
Abb. 5:	Bedeutung der Zwecke einer Hochschulrechnung .....	19
Abb. 6:	Bedeutung der dezentralen Verfügbarkeit von Information .....	20
Abb. 7:	Umfang der dezentralen Datenverfügbarkeit .....	20
Abb. 8:	Erfahrungen in Zusammenhang mit den bislang entstandenen Kosten .....	21
Abb. 9:	Bezugsbasen für die Ableitung von Kontenplänen an den deutschen Universitäten .....	24
Abb. 10:	Buchungstechnische Ausgrenzung des Immobilienbereichs einer Hochschule .....	30
Abb. 11:	Fünfteiliges (monetäres) Rechnungssystem für Hochschulen .....	33
Abb. 12:	Abschluß der einzelnen Teilrechnungen in Bilanz und Vermögensänderungsrechnung (unter impliziter Berücksichtigung von Investitionsrechnung sowie Kosten- und Erlösrechnung) .....	33
Abb. 13:	Mögliche Zwecke einer Hochschulrechnung .....	35
Abb. 14:	Transparenzhierarchie .....	36
Abb. 15:	Liste der von einer Hochschulrechnung bereitzustellenden Daten .....	38
Abb. 16:	Grundproblem einer universitären Erfolgsrechnung .....	39
Abb. 17:	Beispielhafte Indikatoren für die Messung des Erfolgs von Universitäten in Lehre, Forschung und Nachwuchsförderung .....	42
Abb. 18:	Beispielhafte quantitative Leistungsindikatoren für die Bibliotheken .....	44
Abb. 19:	Datenblatt zu einer universitären Erfolgsrechnung .....	46
Abb. 20:	Vereinfachtes Schema einer mehrstufigen Einzelkostenrechnung für Hochschulen .....	48

Abb. 21:	Vereinfachtes Schema zur Veranschaulichung des Entscheidungsbedarfs hinsichtlich der Umlage von Gemeinkosten .....	49
Abb. 22:	Beispiel für eine Auswertungsrechnung zur Ermittlung des monetären "Erfolgs" je Fach .....	50
Abb. 23:	Argumentenbilanz zu Baan auf Basis der bislang vorliegenden Hochschul- erfahrungen .....	52
Abb. 24:	Argumentenbilanz zu SAP auf Basis der bislang vorliegenden Hochschul- erfahrungen .....	53

## **Vorbemerkung**

Das Rechnungswesen muß sich an seinen Zielen und Zwecken orientieren. Diese Aussage ist so trivial und platt, wie sie nicht deutlich genug betont werden kann. Warum? Ein wesentlicher Anlaß für die Hochschulreformdebatte in Deutschland war und ist die geringe Transparenz der von den Hochschulen erbrachten Leistungen, während ihre immensen Kosten einigermaßen klar zu sein scheinen. Die geringe Transparenz wird zum Teil auf das antiquierte kamerale Rechnungswesen zurückgeführt. Manche Bundesländer sehen deshalb in einem kaufmännischen Rechnungswesen für Hochschulen eine Fundamentalbedingung für effizientere und leistungsfähigere Hochschulen.

Man muß allerdings die Zwecke der Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB) und deren aktuelle Handhabung für ein kaufmännisches Rechnungswesen bedenken: Diese liegen im wesentlichen im Gläubigerschutz (kein überhöhter Vermögens- und Gewinnausweis; zuverlässige Informationen als Vollstreckungsgrundlage etc.) und einer Abwägung zu Interessen der Anteilseigner (Ermittlung ausschüttungsfähiger Gewinne). Daneben bestimmt das Steuerrecht die für Hochschulen grundsätzlich noch nicht relevante Anwendung handelsrechtlicher Grundsätze zur Gewinnermittlung.

Beide Zwecke scheiden aus unterschiedlichen Gründen für öffentlich-rechtlich verfaßte Hochschulen aus: Der Staat ist im Rechtssinne immer ein solventer Schuldner, man braucht sich über seine Vermögenslage keine Sorgen zu machen (aus Gläubigersicht, nicht aus der Sicht des Steuerzahlers!). Und noch sind Hochschulen nicht in erster Linie gewinnorientierte Erwerbsunternehmen, die ihren Anteilseignern monetäre Gewinne ausschütten sollen. Schon deshalb liegt es nahe, daß das komplette „Regelwerk“ des kaufmännischen Rechnungswesens für universitäre Bedürfnisse nicht notwendig ist. Lediglich für Teilbereiche von Hochschulen kann ein rein kaufmännisches Rechnungswesen rechtlich erforderlich sein, nämlich dann, wenn es sich um wirtschaftliche Geschäftsbetriebe, sog. Betriebe gewerblicher Art, handelt (z.B. Materialprüfämter, soweit sie sich unter Anwendung gesicherter wissenschaftlicher Erkenntnisse betätigen). In diesem Fall schreibt das Steuerrecht eine kaufmännische Gewinnermittlung für steuerliche Zwecke vor. Dies ist aber – noch – in der Regel von sehr untergeordneter Bedeutung im Verhältnis zur gesamten Hochschule.

Damit sei keineswegs gesagt, Hochschulen bedürften nicht eines aussagekräftigen, modernen und transparenten Rechnungswesens – ganz im Gegenteil! Kernanforderung für ein aussagekräftiges, modernes und transparentes Rechnungswesen ist der unter Abwägung konkurrierender Informationsinteressen normierte Ausweis universitärer Ressourcenverwendung und Leistungserstellung. Dafür ist der auf Leistungseinheiten bezogene Ausweis essentiell. Universitäre Leistungen lassen sich dabei nicht allein in aggregierten monetären Größen zusammenführen, jedenfalls so lange nicht, wie es den Hochschulen versagt ist, ihre Leistungen im

Wettbewerb zu selbstkalkulierten Preisen am Markt anzubieten (insbesondere Studienentgelte). Mangels einer monetären Normierungsgröße durch den Markt und den noch in den Anfängen steckenden Verfahren der indikatorengelassenen inner- und interuniversitären Mittelverteilung müssen die Leistungen und Hauptproduktionsprozesse von Hochschulen im Rechnungswesen überwiegend auf eine andere Art dargestellt werden, nämlich mengenmäßig und qualitativ, und diese so dargestellten Leistungen sind ihren Produktionskosten gegenüberzustellen.

In einer Grundrechnung sollten dabei in jedem Fall die originären Zahlungsvorgänge so festgehalten werden, wie sie tatsächlich anfallen. Auf diese Weise können nach wie vor bestehende öffentlich-rechtliche und kamerale Anforderungen erfüllt und gleichzeitig ein „unverfälschtes“ Zahlenwerk sichergestellt werden. Dabei sind auch Zahlungen außerhalb der Universitätskassen zu erfassen, die für die Zwecke der Universität geleistet werden (z.B. Baukosten für die Universität aus der Kasse der Universitätsbauämter oder Gehaltszahlungen von Landesbesoldungsämtern usw). Ebenso sind Zahlungen im inneruniversitären Leistungsaustausch zu erfassen. Soweit Auszahlungen von einer anderen als der zahlenden Einheit veranlaßt worden sind, wird dies nicht in der Grundrechnung, sondern erst in weiteren Schritten im Rahmen von „Auswertungsrechnungen“ berücksichtigt. Dabei hängen die Fragen, „ob und wie“ verteilt bzw. weiterverrechnet wird, vom Zweck der konkreten Auswertungsrechnung ab. Auch Abschreibungen, d.h. die Verteilung einer Zahlung über mehrere Nutzungsperioden des Wirtschaftsgutes, werden erst im Rahmen von Auswertungsrechnungen vorgenommen (wie dies auch das HGB für die Auswertungsrechnungen "Bilanz und GuV-Rechnung“ vorsieht).

Das Rechenwerk sollte sich dort an das HGB anlehnen, wo dies bruchlos möglich ist. Dabei sollten aber die hochschulspezifischen Rechenzwecke für das Rechnungswesen bestimmend sein und nicht umgekehrt.

Erforderlich ist für die Grundrechnung „lediglich“ eine Kostenarten- und Kostenstellenrechnung, die allenfalls für eng definierte Forschungsprojekte in der Grundrechnung auch eine Kostenträgerrechnung darstellt. Kostenstellen sind die organisatorischen Einheiten der Hochschule, die in aller Regel Träger der universitären Prozesse sind oder sich zu diesen „hochaggregieren“ lassen. Das Rechenwerk stößt allerdings in einer wichtigen „Glaubensfrage“ an Grenzen, die sich für die Universität aus der Einheit von Lehre und Forschung ergeben: 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 (Kuppelproduktion). Die universitäre Lehre findet auf der Grundlage der Forschung statt, und umgekehrt beeinflußt die Lehre auch die Forschung. Anders als bei Fachhochschulen (dort grundsätzlich nur Lehre) und Forschungseinrichtungen wie die Max-Planck-Gesellschaft (dort grundsätzlich nur Forschung) steht das Wesen der Universität einer objektiven Trennung der Kosten von Lehre und Forschung im Kernbereich entgegen. Dies muß bei Auswertungsrechnungen deutlich gemacht werden, denn jede Schätzung, jeder Verteilungs- oder Verrech-



nungsschlüssel ist letztendlich gegriffen und damit falsch. Nur mit diesem permanent begleitenden Verständnis kann man ein universitäres Rechnungswesen sinnvoll interpretieren.

Die vorstehenden grundsätzlichen Überlegungen und Erkenntnisse haben die Mitglieder des Arbeitskreises Hochschulrechnungswesen (AK HSReW) im Zuge ihrer intensiven Diskussionen über den Berichtszeitraum hinweg gewonnen. Zusammenfassend läßt sich im Hinblick auf die bisherigen Aktivitäten des Arbeitskreises festhalten:

- Leitendes Prinzip war die Fokussierung auf die Rechnungszwecke der Transparenz und der interuniversitären Vergleichbarkeit. Diese Zweckausrichtung erforderte einen Konsens im Hinblick auf Konventionen, Standards bzw. Normen, die inhaltlich in den weiteren Abschnitten vorgestellt werden.
- Der Arbeitskreis war daneben darauf bedacht, Anregungen und Empfehlungen an die Hand zu geben, die gleichermaßen für das kamerale wie auch das kaufmännische Rechnungswesen Geltung besitzen. Mit Ausnahme der oben bereits angeführten Sonderfälle wurde eine grundsätzliche Übernahme des Handelsrechts für nicht sinnvoll erachtet, zumal Hochschulen hierfür rechtlich keine Verpflichtung trifft. Stattdessen wird eine Anlehnung an das HGB befürwortet unter Zulassung hochschulspezifischer Abweichungen.
- Das Kernprodukt des Arbeitskreises stellt die konzeptionelle Erarbeitung eines fünf Elemente umfassenden Systems einer Hochschulrechnung dar, bestehend aus
  - einer - auch aus der kameralen Rechnung ableitbaren - Finanzrechnung,
  - einer Vermögensübersicht ("Bilanz"),
  - einer Vermögensänderungsrechnung,
  - einer Investitionsplanungsrechnung und
  - einer Kosten- und Leistungsrechnung.
- Die bislang eingeräumten großen Freiräume für die Hochschulen in bezug auf die Rechnungslegung erfordern darüber hinaus die Festlegung verbindlicher Regelwerke, um allgemein anerkannte Testate von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zu bekommen.
- Die im Arbeitskreis HSReW erarbeiteten Empfehlungen haben – obwohl primär auf die deutschen Universitäten bezogen – nach Einschätzung der Beteiligten allgemeine Gültigkeit für den ganzen Hochschul- und Wissenschaftsbereich in Deutschland.



# **1 Untersuchungsgegenstand und Aktivitäten des AK HSReW**

## **1.1 Zusammensetzung, interne Organisation und Zusammenkunft**

Die in den weiteren Abschnitten ausgesprochenen Empfehlungen des Arbeitskreises gehen im Ergebnis auf zwei Teilnehmergruppen zurück:

- zum einen auf einen ständigen Teilnehmerkreis, bestehend aus Kanzlern der deutschen Universitäten bzw. ihren Beauftragten (vgl. Anlage 1), wobei alle Bundesländer vertreten sind;
- zum anderen auf einen Teilnehmerkreis, der sich aus Experten für bestimmte Themenfelder zusammensetzt, die für die Erörterung von Einzelfragen hinzugezogen worden sind (z.B. Softwareunternehmen).

Zum Sachverständigen des Arbeitskreises wurde Herr Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper als ständiges Arbeitskreismitglied berufen. Herr Prof. Dr. Küpper ist Vorstand des Instituts für Produktionswirtschaft und Controlling (IPC) an der Ludwig-Maximilians-Universität München und zugleich Leiter des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF). Darüber hinaus konnte als permanentes Mitglied Herr Dr. Jürgen Ederleh (Geschäftsführer der HIS GmbH) gewonnen werden.

Die Erörterung einzelner Sachfragen wurde zu einem nicht unerheblichen Teil abseits der Vollversammlung in Arbeitsgruppen (AG) durchgeführt, die sich wie folgt darstellen:

- AG BAVUE: Begriffliche Abgrenzung von universitären Erfolgsgrößen;
- AG BIH: Begrifflichkeiten im Hochschulabschluß;
- AG KRH: Kaufmännisches Rechnungswesen für Hochschulen;
- AG LUE: Leistungsgrößen für universitäre Einrichtungen;
- AG ME: Mitteleinsatz.

Die Mitgliederstruktur der jeweiligen Arbeitsteams ist aus Abbildung 1 ersichtlich. Die darin gewonnenen Arbeitsergebnisse sind zusammengefaßt in Abschnitt 3 wiedergegeben.

Seit der konstituierenden Sitzung am 15.05.1998 hat sich der Arbeitskreis im Plenum insgesamt zwölfmal getroffen, wobei Tagungsorte die Technische Universität München, die Freie Universität Berlin sowie die Universität des Saarlandes waren (Sitzungstermine: 15.05.98, 17.07.98, 18.09.98, 09.10.98, 19.11.98, 14.01.99, 22.02.99, 08.03.99, 29.03.99, 22./23.04.99, 17.05.99, 30.07.99).

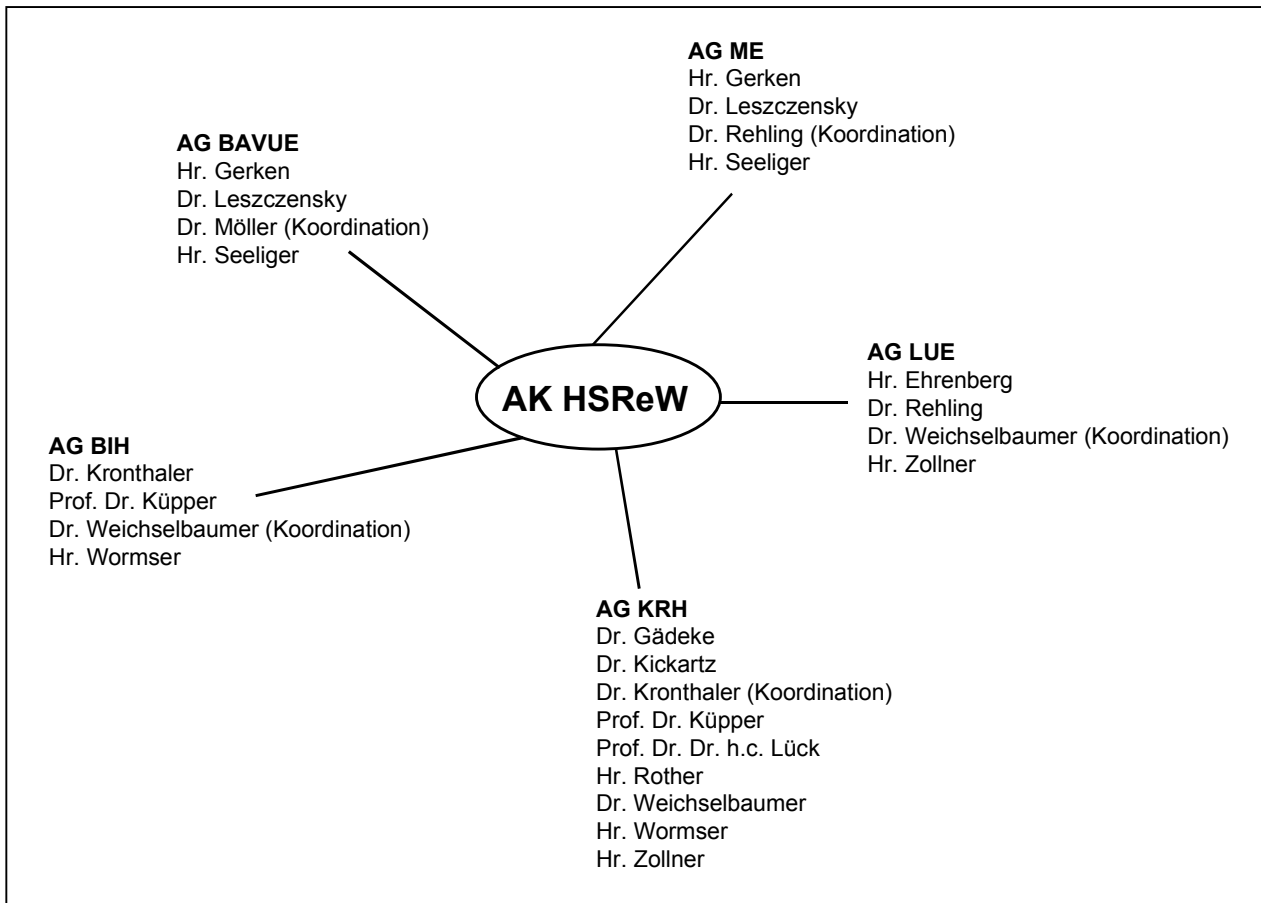


Abb. 1: Mitgliederstruktur der einzelnen Arbeitsgruppen des AK „Hochschulrechnungswesen“

## 1.2 Anforderungen an ein Hochschulrechnungswesen als Ausgangspunkt der Arbeitskreistätigkeit

Ausgangspunkt der Arbeitskreistätigkeit war zunächst die Klärung der Frage, welche Anforderungen an ein Hochschulrechnungswesen zu stellen seien. Dabei war die Mehrheit der Arbeitskreismitglieder der Meinung, ein Hochschulrechnungswesen müsse

- die Hochschulprozesse unterstützen,
- alle relevanten Rechnungslegungsvorschriften (z.B. öffentliches Recht, Haushaltsrecht, kamerale Verwendungsnachweise und Abschlüsse, statistische Anforderungen usw.) erfüllen,
- Auswertungen aller Art zulassen,
- zentrale und dezentrale Informations-/Planungserfordernisse sowie Nutzerfunktionen erfüllen,
- Hochschulprodukte und -leistungen abbilden und
- hochschulspezifische Erfolgsrechnungen beinhalten.

Aus diesen Anforderungen wurden Zielsetzungen und Aufgabenstellungen für den Arbeitskreis abgeleitet.

### 1.3 Abgeleitete Zielsetzungen und Aufgabenstellungen des AK HSReW; Bilanz über die bisherige Arbeitskreistätigkeit

Im Einvernehmen mit den AK-Mitgliedern hat der Arbeitskreis während seines Tätigkeitszeitraumes schwerpunktmäßig folgende ganzheitliche Zielsetzungen (vgl. Abb. 2) verfolgt:

- die Durchführung einer Bestandsaufnahme zum Hochschulrechnungswesen an den deutschen Universitäten;
- die Erarbeitung einer gemeinsamen Konzeption für eine Hochschulrechnung (im Sinne eines auf allen organisatorischen Ebenen der Universität einsetzbaren Planungs- und Steuerungsinstruments vor dem Hintergrund unterschiedlicher Rechnungszwecke);
- die Entwicklung von Instrumentarien für die externe Vergleichbarkeit von Universitäten ("externe Rechnungslegung");
- eine Bewertung der Leistungsfähigkeit von am Markt erhältlicher Software zur Hochschulrechnung unter Einbeziehung von Softwareherstellern und Know-how-Trägern an den Universitäten.

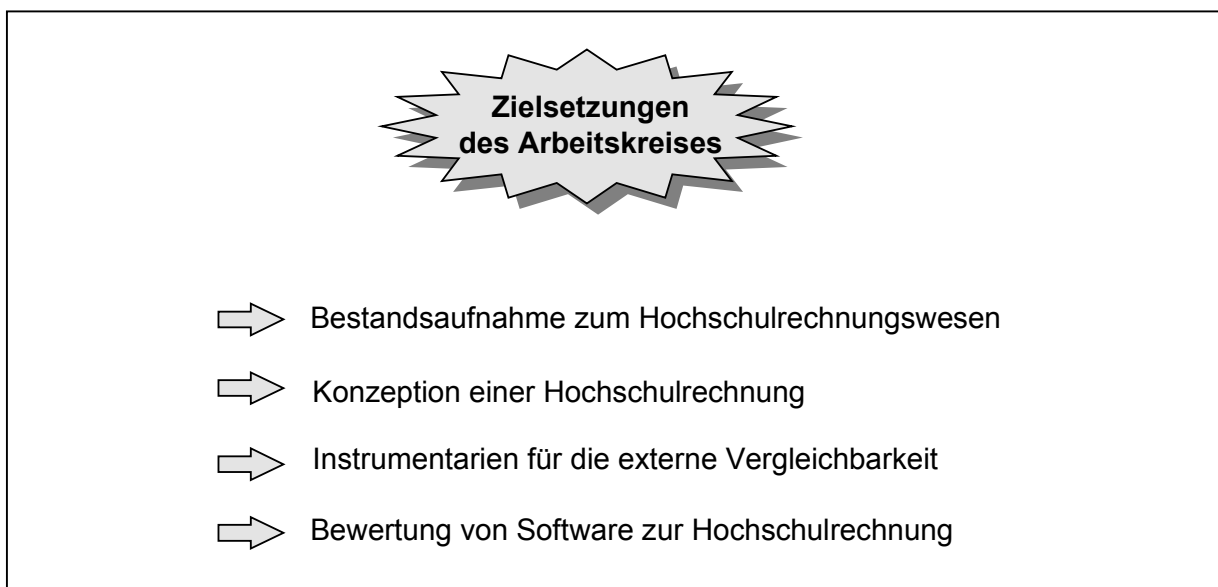


Abb. 2: Zielsetzungen des AK „Hochschulrechnungswesen“

Der Arbeitskreis HSReW hat seine Tätigkeit dabei im Eigenverständnis eines "Normierungsausschusses" aufgenommen mit der Zwecksetzung, Empfehlungen für die Gesamtheit der deutschen Universitäten auszusprechen und geeignete Standards (z.B. für Leistungserfassung und -messung) zu formulieren.

Die im einzelnen vom Arbeitskreis bewältigten Aufgaben und die aus der Arbeitskreistätigkeit hervorgegangenen Produkte sind in Abbildung 3 zusammengefaßt wiedergegeben. Ihre Darstellung ist Gegenstand der folgenden Abschnitte 2 und 3.

<b>Welche Ziele verfolgt der AK HSReW?</b>	<b>Welche Aufgaben hat sich der AK HSReW bislang gestellt?</b>	<b>Welche Produkte sind bisher aus dem AK HSReW hervorgegangen?</b>
<i>Bestandsaufnahme zum Hochschulrechnungswesen an den deutschen Universitäten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• empirische Erhebung auf Basis eines Fragebogens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswertungsergebnisse der Fragebogenerhebung (vgl. Abschnitt 2)</li> </ul>
<i>Erarbeitung einer gemeinsamen Konzeption für eine Hochschulrechnung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einigung über den Grundaufbau einer Hochschulrechnung</li> <li>• Überlegungen zu den einzelnen Kostenrechnungsschritten</li> <li>• Entwurf für eine universitäre Erfolgsrechnung ("Hochschulabschluß")</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenzhierarchie (Aggregationsstufen der Information) (vgl. Abschnitt 3.2.1)</li> <li>• 5 Elemente eines Systems der Hochschulrechnung (vgl. Abschnitt 3.1.4)</li> <li>• Beispielhafter "Hochschulabrechnungsbogen" (vgl. Abschnitt 3.2.4.3)</li> </ul>
<i>Entwicklung von Instrumentarien für die externe Vergleichbarkeit von Universitäten ("externe Rechnungslegung")</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleich der bestehenden Kostenartenpläne an den Universitäten</li> <li>• Entwicklung eines allgemeinen Kontenrahmens für deutsche Universitäten</li> <li>• Erarbeitung von Handreichungen zur Rechnungslegung von Universitäten</li> <li>• Erfassung von für einen Leistungsvergleich relevanten Daten sowie externer Anforderungen an zu generierende Informationen</li> <li>• Erarbeitung geeigneter Kennzahlen für den interuniversitären Leistungsvergleich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeiner Kontenrahmen für deutsche Universitäten (vgl. Abschnitt 3.1.1)</li> <li>• Vereinfachte Bewertungsvorschriften im Hinblick auf eine Bilanzierung von Universitäten (vgl. Abschnitt 3.1.2)</li> <li>• Vorschlag zur buchungstechnischen Ausgrenzung des Immobilienbereichs sowie der Handhabung der Beamtenversorgung (vgl. Abschnitt 3.1.3)</li> <li>• Liste der von einer Hochschulrechnung bereitzustellenden Daten (vgl. Abschnitt 3.2.2.1)</li> </ul>
<i>Bewertung der Leistungsfähigkeit am Markt erhältlicher Software zur Hochschulrechnung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjektive Grobbewertung des Softwareangebots von SAP, Baan und HIS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argumentenbilanzen pro und contra SAP bzw. Baan (vgl. Abschnitt 3.3)</li> </ul>

Abb. 3: Bilanz der bisherigen Aktivitäten des AK HSReW im Zeitraum 15.05.1998 - 31.07.1999

## **2 Die aktuelle 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 im Zeitraum von Oktober 1998 bis Januar 1999 eine Fragebogenerhebung bei den deutschen Universitätskanzlern durchgeführt. Vorgegangen war eine Pilotierung des Erhebungsinstruments im Arbeitskreis einschließlich mehrerer Überarbeitungsschleifen. 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 Universitäten 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 Grundgesamtheiten basiert. Aus diesem Grund werden die Auswertungsergebnisse nachfolgend stets anhand der Beobachtungszahlen, zum großen Teil daneben anteilig bezogen auf die jeweils antwortenden Grundgesamtheiten ausgedrückt.

Im folgenden sollen einige ausgewählte Ergebnisse im Überblick dargestellt werden. Die Gesamtheit der Daten zur Hochschulrechnung, die sinnvoll ausgewertet werden konnten, ist der Anlage 2 zu entnehmen. In bezug auf die Aktualität der Ergebnisse sei darauf hingewiesen, daß in der überwiegenden Zahl der Fälle der Fragebogenrücklauf im Januar 1999 erfolgt ist. Zwischenzeitliche Änderungen an den Universitäten (im weiteren Verlauf des Jahres 1999) sind daher in den Auswertungsergebnissen noch nicht berücksichtigt. Der Arbeitskreis legt die Resultate der Befragung ohne wertende Stellungnahme vor.

### **2.1 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 Geschäftsprozeß-optimierung (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).

## 2.2 Entwicklungsstand der Hochschulrechnung

Die Abbildung 4 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.

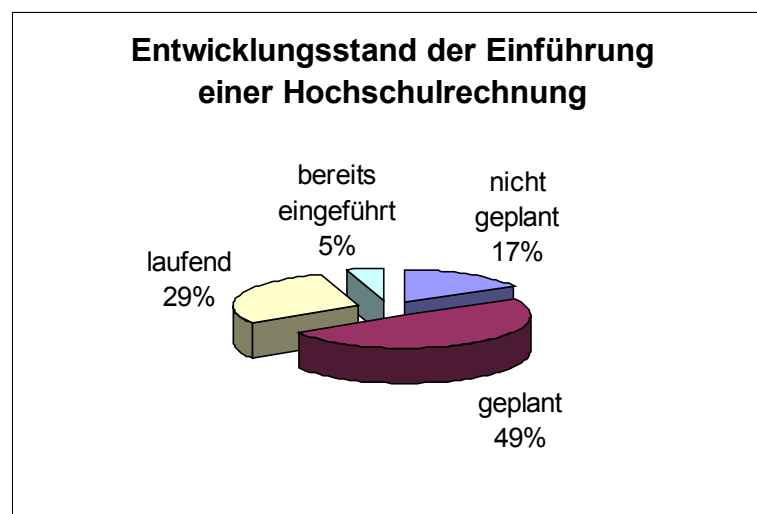


Abb. 4: Entwicklungsstand der Einführung einer Hochschulrechnung (n=65 Antworten)

Nur 34% der befragten Universitäten führen nach dieser Umfrage derzeit eine Hochschulrechnung ein oder betreiben diese bereits im Tagesgeschäft. Dies läßt den Schluß zu, daß die Er-

gebnisse der Aktivitäten des Arbeitskreises und die ausgesprochenen Empfehlungen noch ca. 66% der deutschen Universitäten erreichen und sich handlungsbeeinflussend auswirken können.

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.

### 2.3 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).

## 2.4 Zwecke der Hochschulrechnung

Mit einer Hochschulrechnung können unterschiedliche Rechnungszwecke verfolgt werden. Aussagen über die *Bedeutung der Rechnungszwecke* haben insgesamt 63 Universitäten getroffen (vgl. Abb. 5).

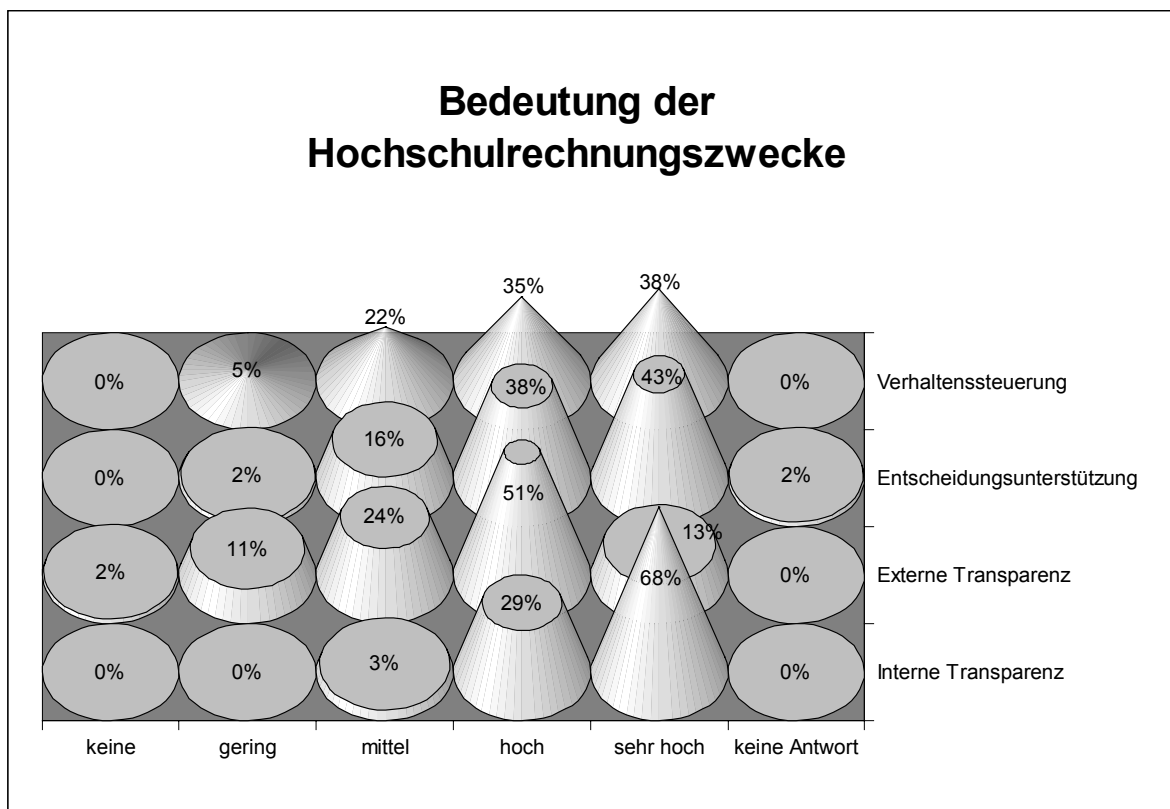


Abb. 5: Bedeutung der Zwecke einer Hochschulrechnung (n=63 Antworten)

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.

## 2.5 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. 6).

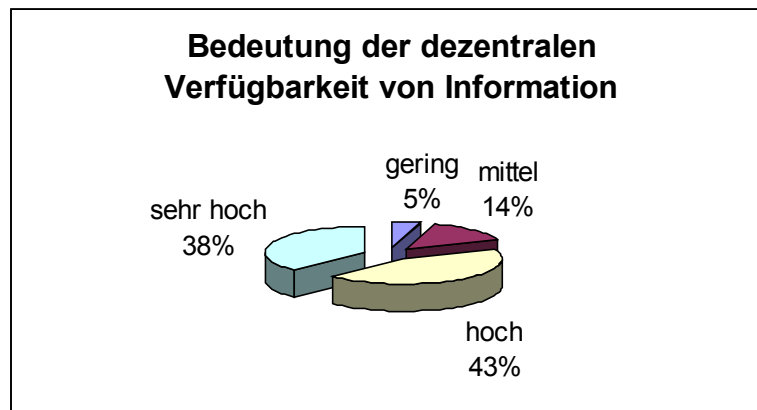


Abb. 6: Bedeutung der dezentralen Verfügbarkeit von Information (n=64 Antworten)

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. 7).

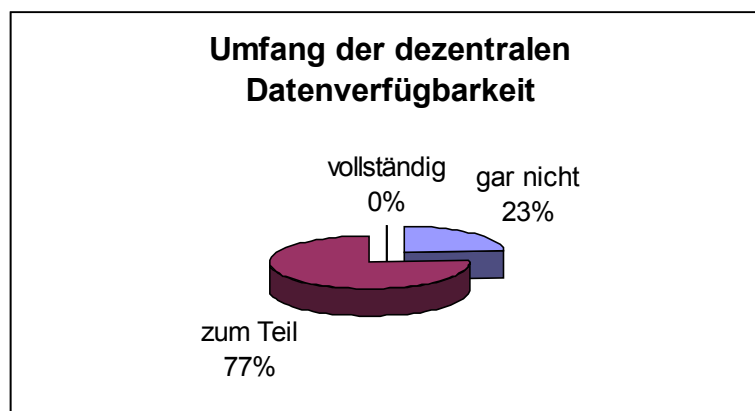


Abb. 7: Umfang der dezentralen Datenverfügbarkeit (n=64 Antworten)

## 2.6 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. 8).

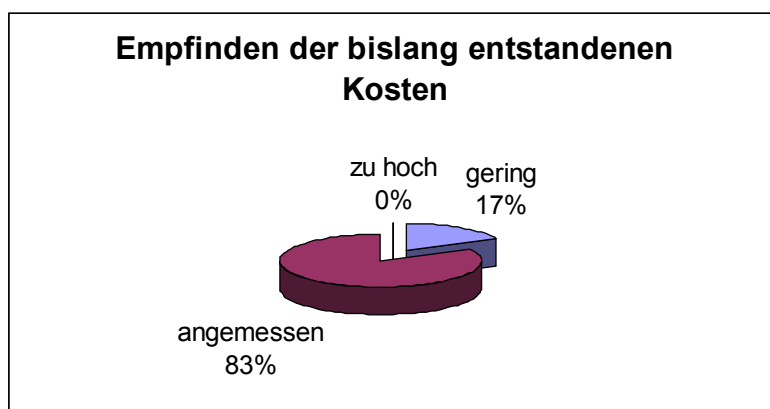


Abb. 8: Erfahrungen in Zusammenhang mit den bislang entstandenen Kosten (n=23 Antworten)

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 Problemin Intensität 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.



### **3 Arbeitsergebnisse und Empfehlungen**

Die im Zuge der Arbeitskreisaktivitäten gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse beziehen sich auf die Themenbereiche

- monetäre universitäre Rechnungslegung,
- Konzeption einer Hochschulrechnung sowie
- DV-Unterstützung für das Hochschulrechnungswesen.

#### **3.1 Monetäre universitäre Rechnungslegung**

Im Rahmen des Themenbereichs der monetären universitäre Rechnungslegung hat sich der Arbeitskreis vor dem Hintergrund bzw. der Notwendigkeit der universitären Berichterstattung wie auch der interuniversitären Vergleichbarkeit mit der Erarbeitung eines allgemeinen Kontenrahmens für deutsche Universitäten, der Verabschiedung vereinfachter Ansatz- und Bewertungsregeln für die universitäre Rechnungslegung auch bei kameralen Strukturen, die für den externen Vergleich sinnvolle Ausgrenzung des Immobilienbereichs durch eine "Betriebsaufspaltung" und der Handhabung der Beamtenversorgung sowie der Entwicklung eines geeigneten monetären Rechnungssystems für Hochschulen beschäftigt.

##### **3.1.1 Allgemeiner Kontenrahmen für deutsche Universitäten**

Um die Vielfalt individuell gestalteter Kostenartenpläne (Eigenentwicklungen) an den deutschen Universitäten transparent zu machen, wurden seit Aufnahme der Tätigkeit des AK HSReW existierende Systematisierungen von Kostenarten an den Universitäten gesichtet und miteinander verglichen. Im Ergebnis weist dieser Vergleich auf unterschiedliche Entwicklungsrichtungen hin. Dabei lassen sich zwei grundsätzliche Denk- und Vorgehensmuster bei der Ableitung und Auswahl von Kontenplänen an den deutschen Universitäten (vgl. Abb. 9) unterscheiden, die bereits im Zwischenbericht des AK HSReW dokumentiert wurden:

- Für einen Teil der Universitäten stellt sich bereits heute die Notwendigkeit zur Einführung einer kaufmännischen Finanzbuchhaltung; dabei ist die Tendenz zu beobachten, die Kontenpläne an dem in der Unternehmenspraxis am weitesten verbreiteten Industriekontenrahmen (IKR) auszurichten;
- diesen Hochschulen gegenüber steht eine Vielzahl von Universitäten, die die Notwendigkeit erkannt haben, eine Hochschulrechnung zum Zwecke der Planung, Steuerung und Kontrolle universitärer Prozesse einzurichten, dabei jedoch den Weg eines gemäßigten Übergangs in Form einer Verknüpfung von Kameralistik und Kostenrechnung gehen; diese orientieren ihren Aufbau von Kostenartenplänen an der industriellen Kostenrechnung.

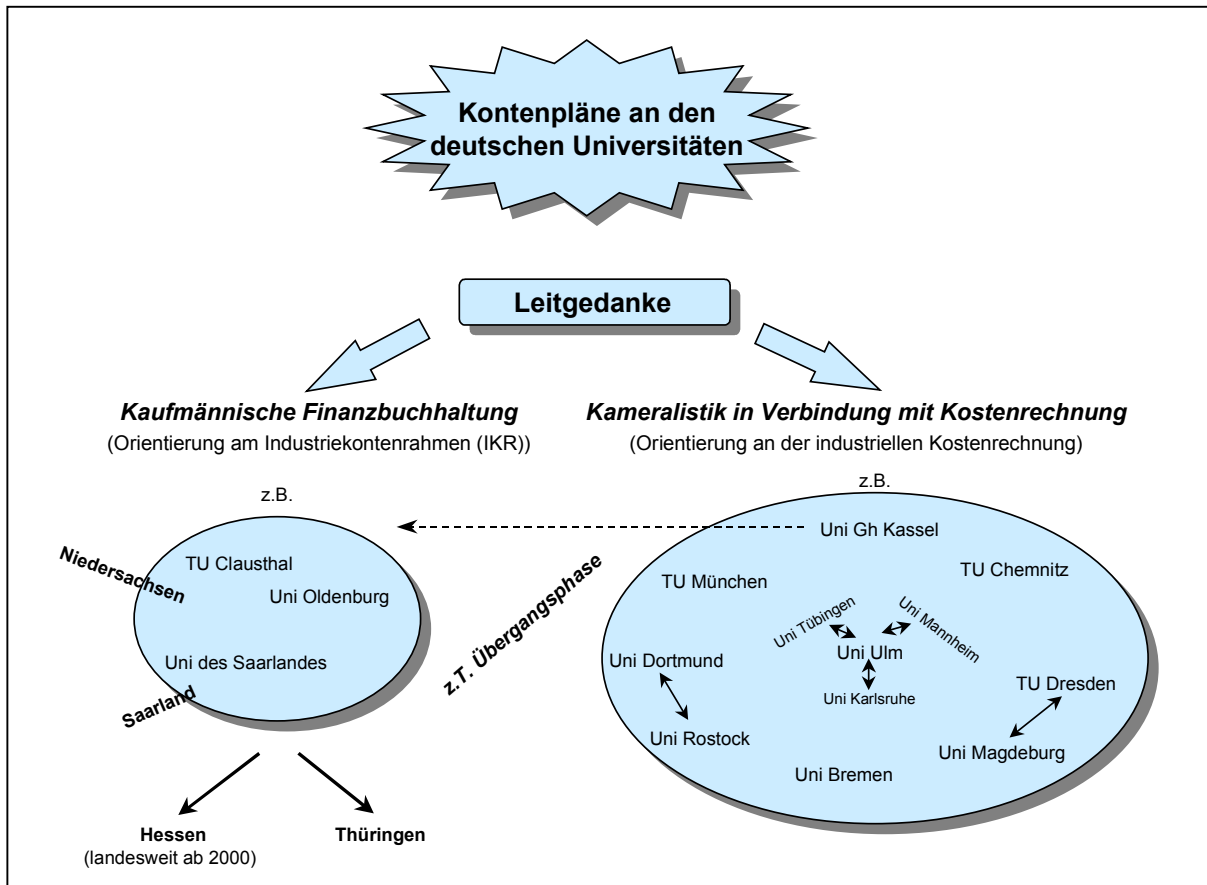


Abb. 9: Bezugsbasen für die Ableitung von Kontenplänen an den deutschen Universitäten

Welcher Weg der Königsweg ist, läßt sich so nicht unmittelbar beantworten. Dazu sind die bislang vorliegenden Erfahrungen noch zu spärlich und zu jung. Die zentralen Vorteile des kaufmännischen Rechnungswesens sind die Verfügbarkeit von Standardsoftware und die damit einher gehenden besseren Auswertungsmöglichkeiten, die für kamerale Systeme nicht gegeben sind.

Unabhängig von den jeweils verwirklichten Rechnungssystemen wurde im AK HSReW – nicht zuletzt zum Zwecke der Kommunizierbarkeit vergleichbarer Daten – die Vereinbarung von Konventionen im Hinblick auf eine einheitliche Grundrechnung und die Kostenartenstrukturen an den Universitäten für sinnvoll erachtet. Auch im Bewußtsein der Tendenz, daß in mittel- bis langfristiger Sicht der Übergang von der Kameralistik zur kaufmännischen Finanzbuchhaltung für alle deutschen Universitäten zur Diskussion stehen könnte, hat sich der Arbeitskreis das Ziel gesetzt, eine Empfehlung für einen globalen Kontenrahmen für alle deutschen Universitäten auszusprechen. Dabei stand das Bemühen im Vordergrund, die einzelnen Kostenpositionen auf globale (allgemeingültige) Kostenarten(gruppen) zu reduzieren, um später zu einem einheitlichen Kontenrahmen für deutsche Universitäten - ähnlich dem Industriekontenrahmen, der für die überwiegende Zahl industrieller Unternehmen gilt - zu kommen. Dies sollte unabhängig davon geschehen können, ob eine Universität zur Bilanzierung verpflichtet ist oder ob sie freiwillig eine ausschließlich nach innen gerichtete Kostenrechnung



verfolgen will. Gemäß dem Motto „soviel Standardisierung wie nötig, soviel Flexibilität wie möglich“ sollten die situationsspezifischen Bedingungen der Universitäten (z.B. Bilanzierungsverpflichtung, zentrale versus dezentrale Organisationsstrukturen) darin hinreichend Berücksichtigung finden können. In der „Endausbaustufe“ sollte ein für alle Universitäten einsetzbares, verallgemeinertes Kostenartenraster entstehen, das in seiner Tiefe genügend Spielraum hat, um alle Universitäten darin kontentechnisch widerspiegeln zu können, und in seiner Breite die bedarfsweise Belegung von Kostenartenpositionen freistellt.

Forderungen an einen Kontenrahmen für Universitäten wurden laut:

- eine weitestmögliche *Orientierung am Industriekontenrahmen (IKR)*, um die gängigen Standardsoftwareprodukte nutzen zu können; Grundgedanke war, den IKR so zu modifizieren, daß alle für die Hochschulrechnung erforderlichen und bereitzustellenden Informationen extrahiert werden können;
- die einzelnen Posten des Kontenrahmens sollten soweit wie möglich *originäres Zahlenmaterial* enthalten, das aus objektiv beobachtbaren Zahlungsvorgängen abgeleitet und damit für jeden nachvollziehbar ist. Damit wird der Aufbau eines Grunddatenbestandes gewährleistet, der frei von subjektiven Wertungen ist. Werden für bestimmte (kalkulatorische) Rechnungszwecke andere Wertansätze für notwendig erachtet, sind diese getrennt in eigenständigen Posten zu erfassen;
- alle Posten des Kontenrahmens wurden nach ihrem Zweck hinterfragt und im Hinblick auf ihre *Eignung für Universitäten* untersucht. Als Grundsatz war hierbei zu berücksichtigen, daß alle Ein- und Auszahlungen Bestandteile der Grundrechnung bilden.

In diesem Zusammenhang hat der Arbeitskreis HSReW festgehalten, daß eine HGB-Verpflichtung für Landes- bzw. Staatsbetriebe und Betriebe gewerblicher Art (z.B. Prüfämter) gelten mag, nicht aber für den - noch weitaus überwiegenden - hoheitlichen Bereich, d.h. Nichtlandesbetriebe und Nicht-GmbHs. Damit dürfte eine Verpflichtung der Universitäten zur Anwendung des Handels- und/oder Steuerrechts in den wenigsten Fällen ex-ante gegeben sein. Hinzu kommt, daß das dem Handelsrecht zugrunde liegende Rechnungsziel die Gewinnermittlung ist, die an den Hochschulen jedoch nur partielle Bedeutung hat. An deren Stelle tritt die Informationsfunktion in den Vordergrund. Da aber einige Universitäten aus unterschiedlichen Gründen zur Bilanzierung übergegangen sind, scheint es ratsam, verschiedene Ausbaustufen eines Kontenrahmens einzurichten, so daß in einer hohen Ausbaustufe z.B. auch Periodenabgrenzungen (wie in Form von Rechnungsabgrenzungsposten) möglich sind, die aber bei einer fehlenden rechtlichen Bindung an das HGB auch vernachlässigt bzw. weggelassen werden können.

Unter Berücksichtigung der oben genannten Forderungen läßt sich als Empfehlung des AK HSReW der Gebrauch des in Anlage 3 dargestellten Kontenrahmens für deutsche Universitäten aussprechen. Die darin aufgeführten Posten sind in ihrer Tiefe hochschulspezifisch weiter untergliederbar. Wahlmöglichkeiten bestehen in der Breite der Nutzung der vorgegebenen

Posten, d.h. inwieweit die einzelnen Posten tatsächlich belegt werden. Dies hängt von der individuellen Situation der Hochschulen ab. Damit werden zugleich auch die Ansprüche ausschließlich kameral wirtschaftender Hochschulen befriedigt. Sie könnten beispielsweise die Bestandskonten ungebucht lassen und auf eine Periodenabgrenzung verzichten.

Als allgemeine Empfehlungen zum Umgang mit dem Kontenrahmen lassen sich formulieren:

- Die Empfehlung eines zwangsweisen Übergangs der Hochschulen von kameraler auf die kaufmännische Buchführung in vollem Funktionsumfang erscheint dem AK HSReW derzeit nicht sinnvoll, soweit dies nicht aus anderen Gründen (z.B. Handelsrecht, Organisationsrecht) verpflichtend erscheint.
- Alle Universitäten, die nicht einer HGB-Bindung unterliegen, aber dennoch eine freiwillige HGB-Anwendung in Betracht ziehen, sollten bei ihrer Entscheidung berücksichtigen, was für die Informationsfunktion bzw. Steuerung einer Universität (derzeit) Bedeutung hat. Zeitliche Abgrenzungen werfen u.a. das Problem der Bewertung unfertiger Leistungen in Lehre und Forschung auf, daneben legen sie eine Anwendung des Imparitätsprinzips (insbesondere den Ausweis noch nicht realisierter Verluste) nahe usw.
- Allen Universitäten, die eine kaufmännische Buchführung einführen wollen oder müssen, ist ein schrittweises Vorgehen anzuraten. Hierbei ist darauf hinzuweisen, daß es möglich ist, von einer Vermögensrechnung zunächst Abstand zu nehmen. Für eine solche existiert zwar ein umfassendes Regelwerk zur Orientierung, die Implementierung kann sich jedoch sehr aufwendig gestalten (z.B. Probleme der Inventarisierung, der Bewertung). Insbesondere kann bei Vorhandensein von älterem Gebäudebestand mit der Aufstellung einer Vermögensrechnung ein außerordentlich hoher Arbeitsaufwand einher gehen, dessen Nutzen kritisch geprüft werden muß.
- Ist es dennoch gewünscht bzw. erforderlich, eine Vermögensrechnung zu erstellen, empfiehlt der Arbeitskreis, auf die in Abschnitt 3.1.2 vorgeschlagenen vereinfachten Ansatz- und Bewertungsregeln zurückzugreifen.

### 3.1.2 Vereinfachte Ansatz- und Bewertungsregeln für die universitäre Rechnungslegung

Die nachstehenden vereinfachten Ansatz- und Bewertungsregeln sind als Handreichung für einen erleichterten Einstieg in eine Vermögensrechnung (ohne Bindung an das HGB) zu verstehen. Sie tragen empfehlenden Charakter (Hinweis: gegenüber den Vorschlägen im Zwischenbericht des AK HSReW an einigen Stellen grundlegend verändert!).

#### a) Kontenklasse 0: Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen

- *KG 02:*  
**Entgeltlich erworbene Nutzungsrechte** wie z.B. Campus-Lizenzen sind grundsätzlich aufzunehmen (Ausnahme: von einem Ansatz in der Eröffnungsbilanz kann aus Vereinfachungsgründen abgesehen werden).
- *KG 04/09:*  
**Geleistete Anzahlungen** sind grundsätzlich aufzunehmen.
- *KG 05:*  
**Grundstücke** und **Gebäude** sind grundsätzlich aufzunehmen. Ihre Bewertung soll dem Handelsrecht folgen. Der Immobilienbereich soll dabei in einem eigenen Rechnungskreis Immobilien abgebildet werden, der z.B. durch Betriebsaufspaltung gewonnen werden kann (vgl. hierzu Abschnitt 3.1.3).  
Der Wert eines *Grundstücks* ist mit den Anschaffungskosten anzusetzen, gegebenenfalls mit dem beizulegenden (niedrigeren) Wert (nach § 253 Abs. 2 Satz 3 HGB), der im Anhang auszuweisen und zu erläutern ist. Werterhöhungen bleiben - dem Handelsrecht folgend - außer Ansatz, solange Gewinne nicht realisiert werden (wie dies z.B. im Falle eines Grundstücksverkaufs möglich wäre). Während alleinige Marktwertänderungen damit keine Zu- und Abschreibungen rechtfertigen, werden außergewöhnliche Abschreibungen (z.B. infolge von Altlastenschaden, Verseuchung etc.) für zulässig erachtet.  
Der Wert eines *Gebäudes* ergibt sich (nach § 253 Abs. 2 Satz 1 HGB) als Differenz zwischen historischen Anschaffungskosten und kumulierten Abschreibungen. Für die Eröffnungsbilanz genügen grobe Wertangaben, wie sie mit den Zahlen der Bauverwaltung größtenteils vorliegen. Den Wertmaßstab bilden demnach fortgeführte Herstellungs- bzw. Anschaffungskosten (bei einer empfohlenen jährlichen linearen Abschreibung in Höhe von 2 %). Aufgrund des häufig hohen Alters von Gebäuden wird der Gebäudewert dann nicht selten mit dem Wert Null anzusetzen sein. Gegebenenfalls kann auch auf Versicherungswerte zurückgegriffen werden.
- *KG 07:*  
**Technische Anlagen und Maschinen** sind grundsätzlich aufzunehmen. Die Bewertung erfolgt zu fortgeführten Herstellungs- bzw. Anschaffungskosten. Die Abschreibung wird nach der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer für bewegliche Güter ermittelt. Hierbei sind die DFG-Richtsätze heranzuziehen.

### b) Kontenklasse 2: Umlaufvermögen und aktive Rechnungsabgrenzung

- *KG 20:*  
**Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe** sind grundsätzlich aufzunehmen.
- *KG 21:*  
Eine Aktivierung **unfertiger Erzeugnisse und Leistungen** ist lediglich im Falle der Auftragsforschung (nicht bei öffentl. Zuschußforschung) denkbar. Sie setzt insbesondere voraus, daß der Auftragnehmer (Leistungserbringer) dem Auftraggeber einen Erfolg schuldet und im Falle des Nichterfolgs die Gefahr einer Verweigerung des Leistungsentgelts bzw. einer Rückzahlung bereits entgelteter Teilleistungen einher geht. Im Gegensatz dazu führt die Bewertung des Qualifizierungsstandes von Studenten zu großen Meßproblemen. Da sich auch kein hochschulrechnerischer Zweck unmittelbar daran anknüpfen läßt, ist deren Ansatz abzulehnen.
- *KG 22:*  
Von der Universität hergestellte **Fertigerzeugnisse und Waren** mit Herstellungskosten von mehr als 800,-- DM sind zu aktivieren. Die Herstellungskosten umfassen dabei verschiedene Kostenarten wie Personalkosten, Raumkosten usw.
- *KG 23:*  
**Geleistete Anzahlungen auf Vorräte** sind grundsätzlich aufzunehmen.
- *KG 24:*  
**Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** sind grundsätzlich aufzunehmen.
- *KG 29:*  
**Aktive Rechnungsabgrenzungsposten** können für die Hochschulen bestimmte Zwecke erfüllen (z.B. werden sie im Falle langfristiger Wartungsverträge relevant). Daher sind sie grundsätzlich aufzunehmen.

### c) Kontenklasse 3: Eigenkapital und Rückstellungen

- *KG 37/38/39:*  
**Rückstellungen** werden grundsätzlich nur dann relevant, wenn sie tatsächlich zu Zahlungen führen. Nicht in Anspruch genommener Urlaub beispielsweise stellt eine Frage der internen Steuerung dar. Bewertungsrelevant wird dieser jedoch nur, wenn er abgelöst wird und daher zu Zahlungen führt.  
  
Aufzunehmen sind **Steuerrückstellungen** sowie **Rückstellungen für Pensionen**, die gedanklich in eine Art Fonds einfließen und im konkreten Fall zu Auszahlungen führen (z.B. wichtig bei der Kalkulation von Stiftungsprofessuren). Zu verbuchen ist der Pensionsaufwand in der Kontenklasse 6 "Betriebliche Aufwendungen" unter dem Kontenplanschlüssel *KG 64* "Soziale Abgaben und Aufwendungen für die Altersversorgung (einschl. pauschal verrechneter Pensionsausgaben)". Im Hinblick auf die buchungstechnische Handhabung der Beamtenversorgung sei auf Abschnitt 3.1.3 verwiesen.

d) Kontenklasse 4: Verbindlichkeiten und passive Rechnungsabgrenzung

- *KG 43:*  
**Erhaltene Anzahlungen** (z.B. im Bereich Auftragsforschung) sind grundsätzlich aufzunehmen. Dies ist die logische Konsequenz aus der Aufnahme des Ansatzes unfertiger Erzeugnisse und Leistungen (vgl. *KG 21*).
- *KG 46/47/48:*  
**Verbindlichkeiten gegenüber dem Bundesland und sonstigen Drittmittelgebern** bleiben wie auch **Verbindlichkeiten gegenüber nichtöffentlichen Drittmittelgebern und sonstigen Verbindlichkeiten** bestehen.
- *KG 49:*  
**Passive Rechnungsabgrenzungsposten** können für die Hochschulen bestimmte Zwecke erfüllen. Daher sind sie grundsätzlich aufzunehmen.

e) Kontenklasse 5: Erträge

- *KG 50/51:*  
**Umsatzerlöse/Erträge aus Zuweisungen und Entgelten** sowie **Erträge aus Forschung und Technologietransfer** sind grundsätzlich aufzunehmen.
- *KG 52:*  
**Bestandsveränderungen an unfertigen und fertigen Erzeugnissen/Leistungen** sind grundsätzlich aufzunehmen.
- *KG 53:*  
Die Kontengruppe **Andere aktivierte Eigenleistungen** soll beibehalten werden.
- *KG 54/56/57/58:*  
Die Unterscheidung **weiterer Arten von Erträgen** (wie z.B. Zinsen) soll bestehen bleiben.

f) Kontenklasse 6: Betriebliche Aufwendungen

- *KG 64:*  
**Soziale Abgaben und Aufwendungen für die Altersversorgung** (wie z.B. VBL) werden als wichtig erachtet und sind daher grundsätzlich aufzunehmen.
- *KG 65:*  
**Abschreibungen** sind grundsätzlich aufzunehmen. Der Wertansatz richtet sich nach den in den Kontengruppen *KG 05* und *KG 07* genannten Empfehlungen.
- *KG 69:*  
**Aufwendungen für Beiträge und sonstiges sowie Wertkorrekturen und periodenfremde Aufwendungen** bleiben bestehen.

### 3.1.3 Buchungstechnische Ausgrenzung des Immobilienbereichs sowie Handhabung der Beamtenversorgung zum Zwecke der interuniversitären Vergleichbarkeit

Um die Voraussetzungen für eine interuniversitäre Vergleichbarkeit zu schaffen, empfiehlt der AK HSReW, das **Liegenschaftsvermögen** an den Hochschulen in einen gesonderten Rechnungskreis auszulagern, getrennt auszuweisen und "quasi eine universitäre Betriebsaufspaltung" vorzunehmen. In diesem Zusammenhang ist gegebenenfalls eine Bewertung zu Marktpreisen vorzunehmen.

Das Hauptmotiv besteht darin, die den Universitäten zur Verfügung gestellten, zum Teil auch übereigneten Gebäude bei einem interuniversitären Vergleich mitzuberechnen und die Mietwerte auszuweisen. Durch die buchungstechnische Unterscheidung zweier Rechnungskreise lassen sich neben den tatsächlichen Aufwendungen auch die kalkulatorischen Kosten einer fiktiven Anmietung von Gebäuden darstellen. Abbildung 10 veranschaulicht eine denkbare Form einer buchungstechnischen Ausgrenzung des Immobilienbereichs einer Hochschule unter beispielhafter Angabe wesentlicher Buchungssätze.

<b>“Eigene” Gebäude im gesonderten Rechnungskreis  (“Betriebsaufspaltung”)</b>															
<b>Hochschule</b>					<b>Rechnungskreis Immobilien</b>										
S	Raumkosten	H	S	Verr.konto	H	S	Gebäudebestand	H	S	Bank	H				
	(echte Mieten)	<b>EB 300</b>	b)	250	a)	300	1)	1.000	4)	100	2)	100	5)	50	
a)	300		<b>EB</b>	<b>50</b>					<b>SB</b>	<b>900</b>		<b>SB</b>	<b>50</b>		
<hr/>															
S	außerord. Ertrag	H	S	GuV	H	S	Gebäudeaufwand	H	S	Gebäudeertrag	H				
<b>EB</b>	<b>250</b>	b)	250	Raumk.	300	aoErtrag	250	4)	100	<b>EB</b>	<b>150</b>	<b>EB</b>	<b>400</b>	2)	100
						Verr.konto	50	5)	50					3)	300
<hr/>															
a) Kalkulatorische Mieten: Per Raumkosten 300 an Verr.konto 300 b) Gewinnabführung des Rechnungskreises: Per Verr.konto 250 an außerord. Ertrag 250															
1) Anfangsbestand Gebäude 1.000 2) Zuschuß Land: Per Bank 100 an Gebäudeertrag 100 3) Kalkulatorische Mieteinnahmen: Per Verr.konto 300 an Gebäudeertrag 300 4) Gebäudeabschreibung: Per Gebäudeaufwand 100 an Gebäudebestand 100 5) Erhaltungsaufwendungen: Per Gebäudeaufwand 50 an Bank 50 6) Gewinnabführung des Rechnungskreises: Per GuV 250 an Verr.konto 250															
						S	Verr.konto	H	S	GuV	H				
						3)	300	6)	250	Gebaufw.	150	Geb.ertrag	400		
							<b>SB</b>	<b>50</b>		<b>6)</b>	<b>250</b>				
<hr/>															
						Aktiva	Schlußbilanz					Passiva			
						Gebäude	900								
						Bank	50								
						Verr.konto	50								
							1.000								
<hr/>															

Abb. 10: Buchungstechnische Ausgrenzung des Immobilienbereichs einer Hochschule

Stark vereinfacht lassen sich die Beziehungen zwischen beiden Rechnungskreisen auch wie folgt darstellen:

Uni lfd.		Uni Bau
1) Miete 300 an Uni Bau	→	1) Ertrag 300 aus Uni lfd.
2) Ertrag 300 aus verb. UniBau	←	Erhaltungs- verpflichtung
	Abschr.	2) Gewinn 300

Die Universität bezahlt fiktive Gebäudemieten an das verbundene Unternehmen Uni Bau und erhält diese als außerordentlichen Ertrag wieder zurück. Auf diese Weise läßt sich rechentechnisch die Nutzung der zur Verfügung gestellten Gebäude wertmäßig berücksichtigen.

Unabhängig von der jeweiligen Eigentumsituation wird empfohlen, in dem Rechnungskreis Immobilien die Grundstücke und Gebäude einer Universität zu erfassen, um die tatsächlichen Kosten nachzuweisen. Zum besseren Verständnis kann man sich hierbei die Universität als Tochterunternehmen des Landes vorstellen.

Der Arbeitskreis empfiehlt darüber hinaus, die einer Universität gewidmeten sowie die eigenen Grundstücke und Gebäude der Universität zu erfassen und letztere abzuschreiben. Die Vergleichbarkeit soll dadurch sichergestellt werden, daß alle Gebäude auf Basis kalkulatorischer Kaltmieten ausgewiesen werden. Für die Kalkulation von Mietaufwendungen wird empfohlen, die ortsübliche Miete als Wertbasis heranzuziehen.

Die interuniversitäre Vergleichbarkeit erfordert daneben eine gesonderte Behandlung der **Beamtenversorgung**. Für die buchungstechnische Handhabung von künftigen Pensionsausgaben lassen sich drei Varianten unterscheiden:

*Variante A: durchlaufender Posten ohne Geldfluß (z.B. Uni Heidelberg, TU München)*  
per Aufwand an Rückstellung (bzw. Verrechnungskonto)  
per Rückstellung an außerordentlichen Ertrag

*Variante B: Eigenfinanzierung der Pensionen durch die Universität (z.B. FU Berlin)*  
per Aufwand an Rückstellung  
per Rückstellung an Bank (bei tatsächlicher Zahlung der Pension)

*Variante C: Mittelbare Auszahlung der Pensionen durch die Universität (z.B. TU Clausthal)*  
per Bank an außerordentlichen Ertrag  
per Aufwand an Bank

Da die tatsächlichen Personalausgaben bei der Besetzung einer Stelle mit einem BAT-Angestellten im Vergleich zu der Besetzung mit einem Beamten aufgrund der unterschiedlichen Sozialversicherungssituation stark differieren, sind im Falle der Zugrundelegung von Istkosten die Beamtgehälter mit dem Faktor 1,3 zum Zwecke der Vergleichbarkeit zu multiplizieren (dieser Faktor entspricht den Istkosten in einigen Ländern).

### **3.1.4 Fünfteiliges Rechnungssystem für das monetäre Rechnungswesen von Hochschulen**

Eine unmittelbare Übertragung des kaufmännischen Rechnungswesens auf Hochschulen und ihre Zweckmäßigkeit werden aus folgenden Gründen für problematisch gesehen:

- Die staatlichen Hochschulen werden nicht in Form erwerbswirtschaftlicher Unternehmen geführt. Damit dominiert auch nicht das Gewinnziel als Leitmaxime universitären Handelns.
- Die universitären Leistungen sind darüber hinaus weitestgehend nicht am Markt in Geldeinheiten bewertbar, so daß sich in der Regel allenfalls die Inputseite der universitären Leistungserstellung monetär erfassen läßt.
- Die Analyse der Jahresabschlüsse der drei niedersächsischen Hochschulen TU Clausthal, Uni Oldenburg und FH Osnabrück hat gezeigt, daß es sich bei den Erfolgsrechnungen der niedersächsischen Jahresabschlüsse im Grunde um Einnahmen-Ausgaben-Rechnungen handelt, in denen Abschreibungen zwar zusätzlich aufgenommen, in gleichem Zuge aber über die Auflösung von Investitionssonderposten wieder neutralisiert werden. Das ausgewiesene Ergebnis entspricht einem Einnahmeüberschuß oder einem Ausgabenrest, Bilanzen und Erfolgsrechnungen erweisen sich als Vermögensübersichten und Finanzrechnungen.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Problemfelder befürwortet der Arbeitskreis ein fünfteiliges Rechnungssystem für die monetäre Rechnungslegung von Hochschulen (vgl. Abb. 11), das orientiert am HGB alle wichtigen Prozesse in Hochschulen buchhalterisch abzubilden in der Lage ist. Es basiert

- erstens auf einer Finanzrechnung (aus der kameralistischen Rechnung ableitbar),
- zweitens einer Bilanz (in Form einer Vermögensübersicht),
- drittens einer Vermögensänderungsrechnung (anstelle der Gewinn- und Verlustrechnung im Falle erwerbswirtschaftlicher Unternehmen),
- viertens einer Investitionsplanungsrechnung (zur Präzisierung des pauschal errechneten Abschreibungsbedarfs nach Art und Fälligkeit) sowie
- fünftens einer Kosten- und Erlösrechnung.



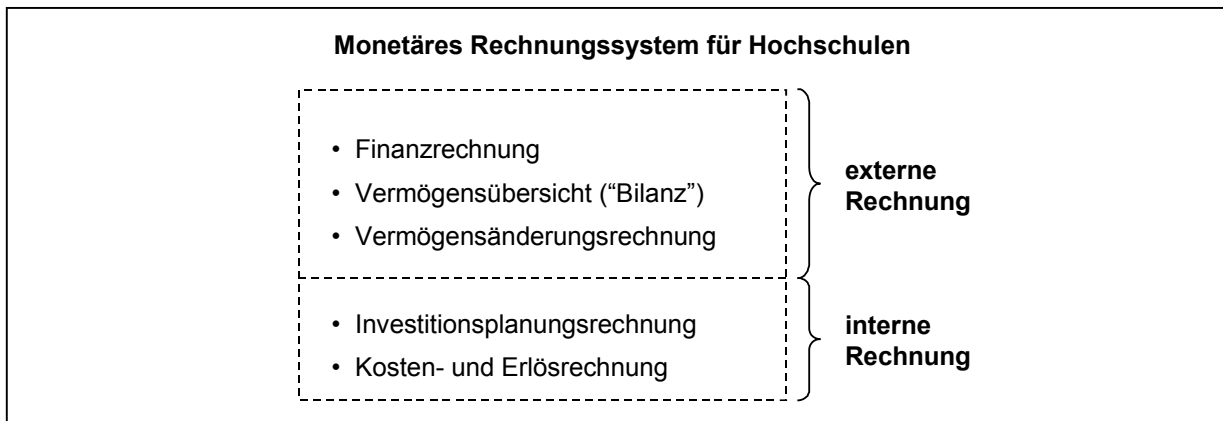


Abb. 11: Fünfteiliges (monetäres) Rechnungssystem für Hochschulen

Finanzrechnung und Vermögensänderungsrechnung lassen sich über den Zahlungsüberschuß miteinander verbinden und in die Bilanz abschließen. Wesentliche Bestandteile der Investitionsplanungsrechnung sowie der Kosten- und Erlösrechnung (z.B. Abschreibungen) finden ebenfalls Eingang in die Bilanz bzw. Vermögensänderungsrechnung (vgl. Abb. 12).

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr><th colspan="4">Bilanz t</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td colspan="2"><b>AV</b></td><td colspan="2"><b>EK</b></td></tr> <tr><td>Grundstücke</td><td>10</td><td>Kap.-RL</td><td>10</td></tr> <tr><td>Bew. AV</td><td>150</td><td>Eigenkapital</td><td>185</td></tr> <tr><td>Sonst. AV</td><td>35</td><td>Gewinn-RL</td><td>9</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Verm.Änd.</td><td>2</td></tr> <tr><td colspan="2"><b>UV</b></td><td colspan="2"><b>FK</b></td></tr> <tr><td>Vorräte</td><td>6</td><td>Verb. LL</td><td>4</td></tr> <tr><td>Ford. LL</td><td>1</td><td>Verb. Land</td><td>10</td></tr> <tr><td>Ford. Land</td><td>5</td><td>Sonst. FK</td><td>20</td></tr> <tr><td>Kasse</td><td>25</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Bank</td><td>5</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Sonst. UV</td><td>3</td><td>Pass. RAP</td><td>0</td></tr> <tr><td>Bil. Summe</td><td>240</td><td>Bil. Summe</td><td>240</td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr><th colspan="4">Bilanz t+1</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td colspan="2"><b>AV</b></td><td colspan="2"><b>EK</b></td></tr> <tr><td>Grundstücke</td><td>10</td><td>Kap.-RL</td><td>10</td></tr> <tr><td>Bew. AV</td><td>153</td><td>Eigenkapital</td><td>185</td></tr> <tr><td>Sonst. AV</td><td>35</td><td>Gewinn-RL</td><td>11</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Verm.Änd.</td><td>-11</td></tr> <tr><td colspan="2"><b>UV</b></td><td colspan="2"><b>FK</b></td></tr> <tr><td>Vorräte</td><td>4</td><td>Verb. LL</td><td>4</td></tr> <tr><td>Ford. LL</td><td>1</td><td>Verb. Land</td><td>10</td></tr> <tr><td>Ford. Land</td><td>5</td><td>Sonst. FK</td><td>20</td></tr> <tr><td>Kasse</td><td>31</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Bank</td><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Sonst. UV</td><td>3</td><td>Pass. RAP</td><td>15</td></tr> <tr><td>Bil. Summe</td><td>244</td><td>Bil. Summe</td><td>244</td></tr> </tbody> </table>	Bilanz t				<b>AV</b>		<b>EK</b>		Grundstücke	10	Kap.-RL	10	Bew. AV	150	Eigenkapital	185	Sonst. AV	35	Gewinn-RL	9			Verm.Änd.	2	<b>UV</b>		<b>FK</b>		Vorräte	6	Verb. LL	4	Ford. LL	1	Verb. Land	10	Ford. Land	5	Sonst. FK	20	Kasse	25			Bank	5			Sonst. UV	3	Pass. RAP	0	Bil. Summe	240	Bil. Summe	240	Bilanz t+1				<b>AV</b>		<b>EK</b>		Grundstücke	10	Kap.-RL	10	Bew. AV	153	Eigenkapital	185	Sonst. AV	35	Gewinn-RL	11			Verm.Änd.	-11	<b>UV</b>		<b>FK</b>		Vorräte	4	Verb. LL	4	Ford. LL	1	Verb. Land	10	Ford. Land	5	Sonst. FK	20	Kasse	31			Bank	2			Sonst. UV	3	Pass. RAP	15	Bil. Summe	244	Bil. Summe	244	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr><th colspan="4">Bewegl. AV</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>AB</td><td>150</td><td>AfA</td><td>17</td></tr> <tr><td>Inv.</td><td>20</td><td>EB</td><td>153</td></tr> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;"><b>Bank</b></td></tr> <tr><td>AB</td><td>5</td><td>Inv.</td><td>5</td></tr> <tr><td>IZ Dr.</td><td>5</td><td>So.Au</td><td>1</td></tr> <tr><td>Lfd.Z.Dr.</td><td>0</td><td>Fremc</td><td>2</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>EB</td><td>2</td></tr> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;"><b>Pass. RAP</b></td></tr> <tr><td>EB</td><td>0</td><td>AB</td><td>0</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Verpfl.</td><td>0</td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr><th colspan="4">Eigenkapital</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>EB</td><td>185</td><td>AB</td><td>185</td></tr> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;"><b>Kasse</b></td></tr> <tr><td>AB</td><td>25</td><td>Inv.</td><td>15</td></tr> <tr><td>Lfd. Z.Dr.</td><td>94</td><td>Pers.</td><td>80</td></tr> <tr><td>InvZ.Dr.</td><td>13</td><td>Mat.vorr.</td><td>6</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>EB</td><td>31</td></tr> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;"><b>Mat.-Vorräte</b></td></tr> <tr><td>AB</td><td>6</td><td>Mat.-Vbr.</td><td>8</td></tr> <tr><td>Mat.-Ausg</td><td>6</td><td>EB</td><td>4</td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr><th colspan="4">Finanzrechnung t+1</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td colspan="2"><b>Ausgaben</b></td><td colspan="2"><b>Einnahmen</b></td></tr> <tr><td>Materialausg..</td><td>6</td><td>Lfd. Zuschüsse</td><td></td></tr> <tr><td>Ausg. f. Fremdl.</td><td>2</td><td>Land</td><td>94</td></tr> <tr><td>Peronalausg.</td><td>80</td><td>Dritte</td><td>5</td></tr> <tr><td>Investitionsausg</td><td>20</td><td>Inv.-Zuschüsse</td><td></td></tr> <tr><td>Sonst. Ausg.</td><td>1</td><td>Land</td><td>13</td></tr> <tr><td><b>ZÜ</b></td><td>3</td><td>Dritte</td><td>0</td></tr> <tr><td>Summe</td><td>112</td><td>Summe</td><td>112</td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr><th colspan="4">Vermögensänderungsrechnung t+1</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td colspan="2"><b>Verm.-Abnahme</b></td><td colspan="2"><b>Verm.Zunahme</b></td></tr> <tr><td>Verpfl. a. Z.</td><td>15</td><td><b>ZÜ</b></td><td>3</td></tr> <tr><td>Mat.-Best.-Änd.</td><td>2</td><td>Anl.-Best.-Änd.</td><td>3</td></tr> <tr><td></td><td></td><td><b>Verm.-Mindg.</b></td><td>11</td></tr> <tr><td>Summe</td><td>17</td><td>Summe</td><td>17</td></tr> </tbody> </table>	Bewegl. AV				AB	150	AfA	17	Inv.	20	EB	153	<b>Bank</b>				AB	5	Inv.	5	IZ Dr.	5	So.Au	1	Lfd.Z.Dr.	0	Fremc	2			EB	2	<b>Pass. RAP</b>				EB	0	AB	0			Verpfl.	0	Eigenkapital				EB	185	AB	185	<b>Kasse</b>				AB	25	Inv.	15	Lfd. Z.Dr.	94	Pers.	80	InvZ.Dr.	13	Mat.vorr.	6			EB	31	<b>Mat.-Vorräte</b>				AB	6	Mat.-Vbr.	8	Mat.-Ausg	6	EB	4	Finanzrechnung t+1				<b>Ausgaben</b>		<b>Einnahmen</b>		Materialausg..	6	Lfd. Zuschüsse		Ausg. f. Fremdl.	2	Land	94	Peronalausg.	80	Dritte	5	Investitionsausg	20	Inv.-Zuschüsse		Sonst. Ausg.	1	Land	13	<b>ZÜ</b>	3	Dritte	0	Summe	112	Summe	112	Vermögensänderungsrechnung t+1				<b>Verm.-Abnahme</b>		<b>Verm.Zunahme</b>		Verpfl. a. Z.	15	<b>ZÜ</b>	3	Mat.-Best.-Änd.	2	Anl.-Best.-Änd.	3			<b>Verm.-Mindg.</b>	11	Summe	17	Summe	17	<p><i>Wichtige Buchungen:</i></p> <p>Investition:            Inv. Ausg. (20) an Bank (5) u. Kasse (15)                                  Bew. AV an Anl. BÄ (20)</p> <p>Material:                Mat.Ausg. (FR) an Kasse (8)                                  Mat.-Vorr. an Mat.-BÄ (6)</p> <p>Leist.-Verpfl.:         Verpfl. a. Zusch. an Pass. RAP (15)</p>
Bilanz t																																																																																																																																																																																																																																																																		
<b>AV</b>		<b>EK</b>																																																																																																																																																																																																																																																																
Grundstücke	10	Kap.-RL	10																																																																																																																																																																																																																																																															
Bew. AV	150	Eigenkapital	185																																																																																																																																																																																																																																																															
Sonst. AV	35	Gewinn-RL	9																																																																																																																																																																																																																																																															
		Verm.Änd.	2																																																																																																																																																																																																																																																															
<b>UV</b>		<b>FK</b>																																																																																																																																																																																																																																																																
Vorräte	6	Verb. LL	4																																																																																																																																																																																																																																																															
Ford. LL	1	Verb. Land	10																																																																																																																																																																																																																																																															
Ford. Land	5	Sonst. FK	20																																																																																																																																																																																																																																																															
Kasse	25																																																																																																																																																																																																																																																																	
Bank	5																																																																																																																																																																																																																																																																	
Sonst. UV	3	Pass. RAP	0																																																																																																																																																																																																																																																															
Bil. Summe	240	Bil. Summe	240																																																																																																																																																																																																																																																															
Bilanz t+1																																																																																																																																																																																																																																																																		
<b>AV</b>		<b>EK</b>																																																																																																																																																																																																																																																																
Grundstücke	10	Kap.-RL	10																																																																																																																																																																																																																																																															
Bew. AV	153	Eigenkapital	185																																																																																																																																																																																																																																																															
Sonst. AV	35	Gewinn-RL	11																																																																																																																																																																																																																																																															
		Verm.Änd.	-11																																																																																																																																																																																																																																																															
<b>UV</b>		<b>FK</b>																																																																																																																																																																																																																																																																
Vorräte	4	Verb. LL	4																																																																																																																																																																																																																																																															
Ford. LL	1	Verb. Land	10																																																																																																																																																																																																																																																															
Ford. Land	5	Sonst. FK	20																																																																																																																																																																																																																																																															
Kasse	31																																																																																																																																																																																																																																																																	
Bank	2																																																																																																																																																																																																																																																																	
Sonst. UV	3	Pass. RAP	15																																																																																																																																																																																																																																																															
Bil. Summe	244	Bil. Summe	244																																																																																																																																																																																																																																																															
Bewegl. AV																																																																																																																																																																																																																																																																		
AB	150	AfA	17																																																																																																																																																																																																																																																															
Inv.	20	EB	153																																																																																																																																																																																																																																																															
<b>Bank</b>																																																																																																																																																																																																																																																																		
AB	5	Inv.	5																																																																																																																																																																																																																																																															
IZ Dr.	5	So.Au	1																																																																																																																																																																																																																																																															
Lfd.Z.Dr.	0	Fremc	2																																																																																																																																																																																																																																																															
		EB	2																																																																																																																																																																																																																																																															
<b>Pass. RAP</b>																																																																																																																																																																																																																																																																		
EB	0	AB	0																																																																																																																																																																																																																																																															
		Verpfl.	0																																																																																																																																																																																																																																																															
Eigenkapital																																																																																																																																																																																																																																																																		
EB	185	AB	185																																																																																																																																																																																																																																																															
<b>Kasse</b>																																																																																																																																																																																																																																																																		
AB	25	Inv.	15																																																																																																																																																																																																																																																															
Lfd. Z.Dr.	94	Pers.	80																																																																																																																																																																																																																																																															
InvZ.Dr.	13	Mat.vorr.	6																																																																																																																																																																																																																																																															
		EB	31																																																																																																																																																																																																																																																															
<b>Mat.-Vorräte</b>																																																																																																																																																																																																																																																																		
AB	6	Mat.-Vbr.	8																																																																																																																																																																																																																																																															
Mat.-Ausg	6	EB	4																																																																																																																																																																																																																																																															
Finanzrechnung t+1																																																																																																																																																																																																																																																																		
<b>Ausgaben</b>		<b>Einnahmen</b>																																																																																																																																																																																																																																																																
Materialausg..	6	Lfd. Zuschüsse																																																																																																																																																																																																																																																																
Ausg. f. Fremdl.	2	Land	94																																																																																																																																																																																																																																																															
Peronalausg.	80	Dritte	5																																																																																																																																																																																																																																																															
Investitionsausg	20	Inv.-Zuschüsse																																																																																																																																																																																																																																																																
Sonst. Ausg.	1	Land	13																																																																																																																																																																																																																																																															
<b>ZÜ</b>	3	Dritte	0																																																																																																																																																																																																																																																															
Summe	112	Summe	112																																																																																																																																																																																																																																																															
Vermögensänderungsrechnung t+1																																																																																																																																																																																																																																																																		
<b>Verm.-Abnahme</b>		<b>Verm.Zunahme</b>																																																																																																																																																																																																																																																																
Verpfl. a. Z.	15	<b>ZÜ</b>	3																																																																																																																																																																																																																																																															
Mat.-Best.-Änd.	2	Anl.-Best.-Änd.	3																																																																																																																																																																																																																																																															
		<b>Verm.-Mindg.</b>	11																																																																																																																																																																																																																																																															
Summe	17	Summe	17																																																																																																																																																																																																																																																															

Abb. 12: Abschluß der einzelnen Teilrechnungen in Bilanz und Vermögensänderungsrechnung (unter impliziter Berücksichtigung von Investitionsrechnung sowie Kosten- und Erlösrechnung)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Spezifische Probleme können sich aus der Periodenabgrenzung ergeben.

In der Finanzrechnung werden Einzahlungen und Auszahlungen einer Periode gegenübergestellt mit dem Ergebnis eines positiven oder negativen Zahlungssaldos. In die Vermögensänderungsrechnung findet das Ergebnis der Finanzrechnung zusammen mit den bislang nicht berücksichtigten nicht-auszahlungsgleichen und nicht-einzahlungsgleichen Posten aus der Kosten- und Erlösrechnung Eingang (z.B. kalkulatorische Abschreibungen, sonstige Erträge). Das Ergebnis der Vermögensänderungsrechnung wirkt sich in der Bilanz (in der Interpretation einer Vermögensübersicht) eigenkapitalerhöhend bzw. -mindernd aus.

Die gewählte Trennung von Zahlungsüberschuß und Vermögensänderung läßt alle Argumentationsmöglichkeiten offen. Anhand des in Abbildung 12 veranschaulichten Beispiels läßt sich so etwa verdeutlichen, daß zwar mehr Geldmittel in der Kasse der Hochschule vorhanden sind (Zahlungsüberschuß = 3), das Vermögen der Hochschule jedoch im gleichen Zeitraum drastisch geschrumpft ist (Vermögensänderung = -11).

Das aufgezeigte fünfteilige Rechnungssystem ist unabhängig vom jeweils zugrunde gelegten kameralistischen oder kaufmännischen Rechnungssystem durchführbar. Es bietet den Vorteil, trotz unterschiedlicher Situationsbedingungen an den Universitäten in den einzelnen Bundesländern zu vergleichbaren Abschlüssen zu gelangen. Insbesondere setzt die Aufstellung bzw. Durchführung von Finanzrechnung, Vermögensänderungsrechnung, Bilanz, Investitionsplanungsrechnung und Kosten- und Erlösrechnung keine doppelte Buchführung voraus, kann aber mit gängigen EDV-Verfahren aus dieser abgeleitet werden und ihren Abschluß bilden.

Gleichzeitig wird deutlich, daß das fünfteilige (monetäre) Rechnungssystem zwar dazu beitragen kann, die Liquidität einer Universität sowie das Reinvermögen und seine Veränderung festzustellen. Was es aber nicht leisten kann, ist eine Ermittlung des universitären Erfolgs. Vermögenswertänderungen sagen nichts über den Erfolg einer Hochschule aus. Für die Ermittlung des universitären Erfolgs ist eine weitergehende Betrachtung und Bewertung der universitären Leistungen vor dem Hintergrund multidimensionaler Zielsetzungen zwingend erforderlich. Das aufgezeigte monetäre Rechnungssystem ist entsprechend um eine mengenmäßige Leistungsrechnung zu ergänzen. Im Rahmen der Diskussion einer universitären Erfolgsrechnung in Abschnitt 3.2.4 wird hierauf näher einzugehen sein.

### **3.2 Konzeption einer Hochschulrechnung**

Die Entwicklung einer geeigneten Konzeption einer Hochschulrechnung hängt von den damit verfolgten Rechnungszwecken ab. Um unterschiedliche Rechnungszwecke mit einem Rechnungssystem erfüllen zu können, bietet sich die grundsätzliche Unterscheidung zwischen Grund- und Auswertungsrechnungen an. Die Grundrechnung ermöglicht den Aufbau und das Vorhalten eines relativ "unverfälschten" Grunddatenbestandes im Sinne einer zweckneutralen Rechnung, in Auswertungsrechnungen lassen sich Rechnungen für die unterschiedlichsten Rechnungszwecke unter erlaubter Modifikation des Grunddatenbestandes durchführen. Die

bedeutendste und zugleich umstrittendste universitäre Auswertungsrechnung stellt die universitäre Erfolgsrechnung dar. Dies gründet in der Mehrdimensionalität universitären Erfolgs und der hohen individuell geprägten Zielabhängigkeit.

### 3.2.1 Zwecke einer Hochschulrechnung

Neben dem in Abschnitt 3.1.4 bereits beschriebenen Zweck der monetären externen Rechnungslegung der Hochschulen gibt es eine Vielzahl weiterer Zwecke, die mit einer Hochschulrechnung verfolgt werden können. Der Arbeitskreis hat hierzu eine beispielhafte Aufstellung denkbarer Rechnungszwecke vorgelegt (vgl. Abb. 13).

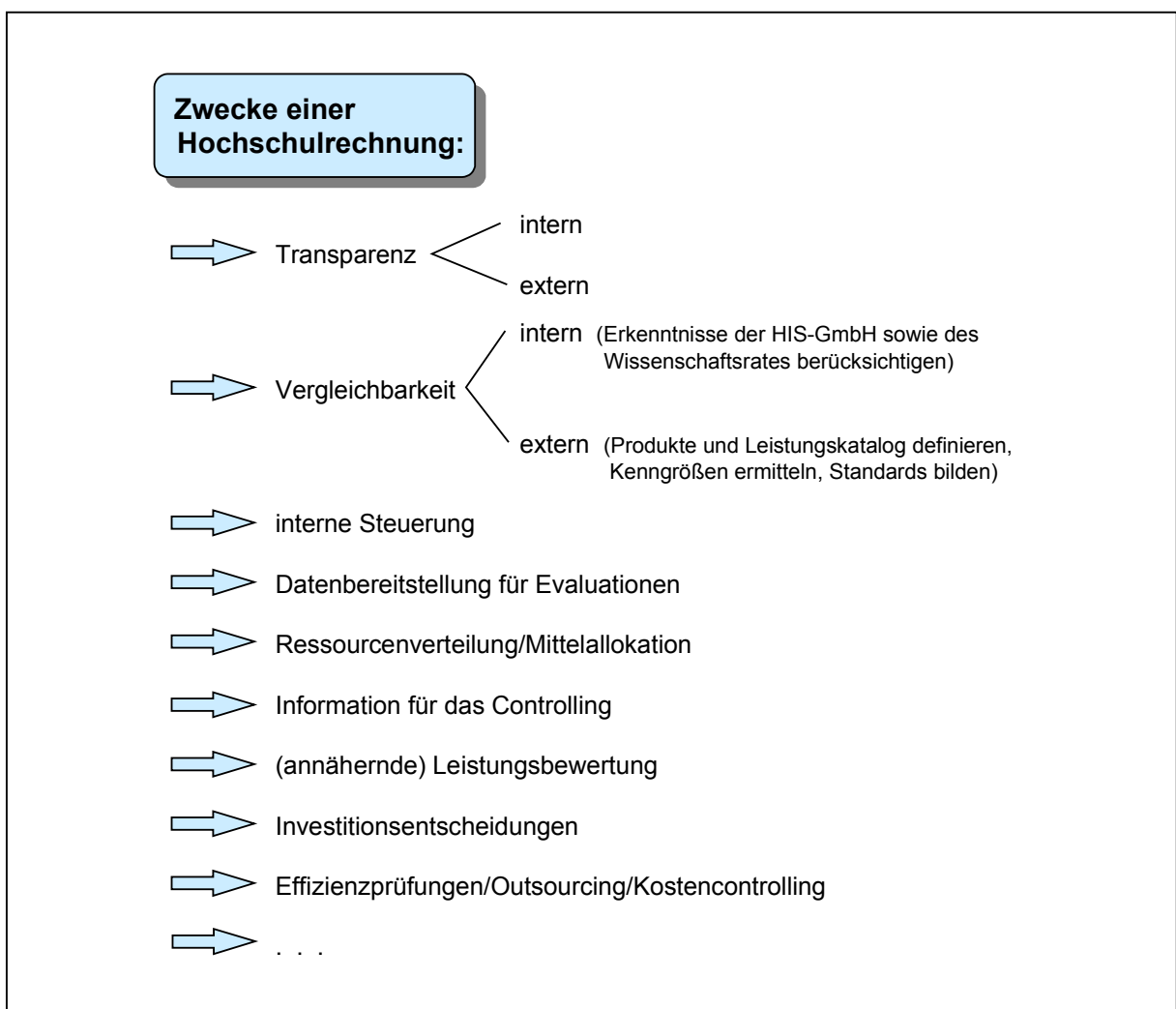


Abb. 13: Mögliche Zwecke einer Hochschulrechnung

Jeder einzelne Rechnungszweck stellt spezifische Anforderungen an das bereitzustellende Informationsangebot. Ein zweckadäquates System der Hochschulrechnung muß in der Lage sein, auf diese Informationsbedürfnisse unmittelbar zu antworten und Anpassungen aus sich heraus zu generieren.

Greift man allein den Rechnungszweck der Herbeiführung von Transparenz heraus, so läßt sich in Abhängigkeit des Kreises der Informationsanspruchsberechtigten (z.B. aus universitätsexterner Sicht: Öffentlichkeit, Parlament, Ministerien; aus universitätsinterner Sicht: Hochschulleitung, Fakultät, Professur usw.) die mit einem individuellen Informationszuschnitt verbundene Komplexität erahnen. Dennoch haben alle einen Anspruch darauf, zu erfahren, in welcher Weise z.B. bereitgestellte Mittel im universitären Leistungserstellungsprozeß effektiv eingesetzt worden sind. Dabei ist zu überdenken, auf welchem Aggregationsniveau die Informationsbereitstellung empfängerabhängig zu erfolgen hat (vgl. Abb. 14).

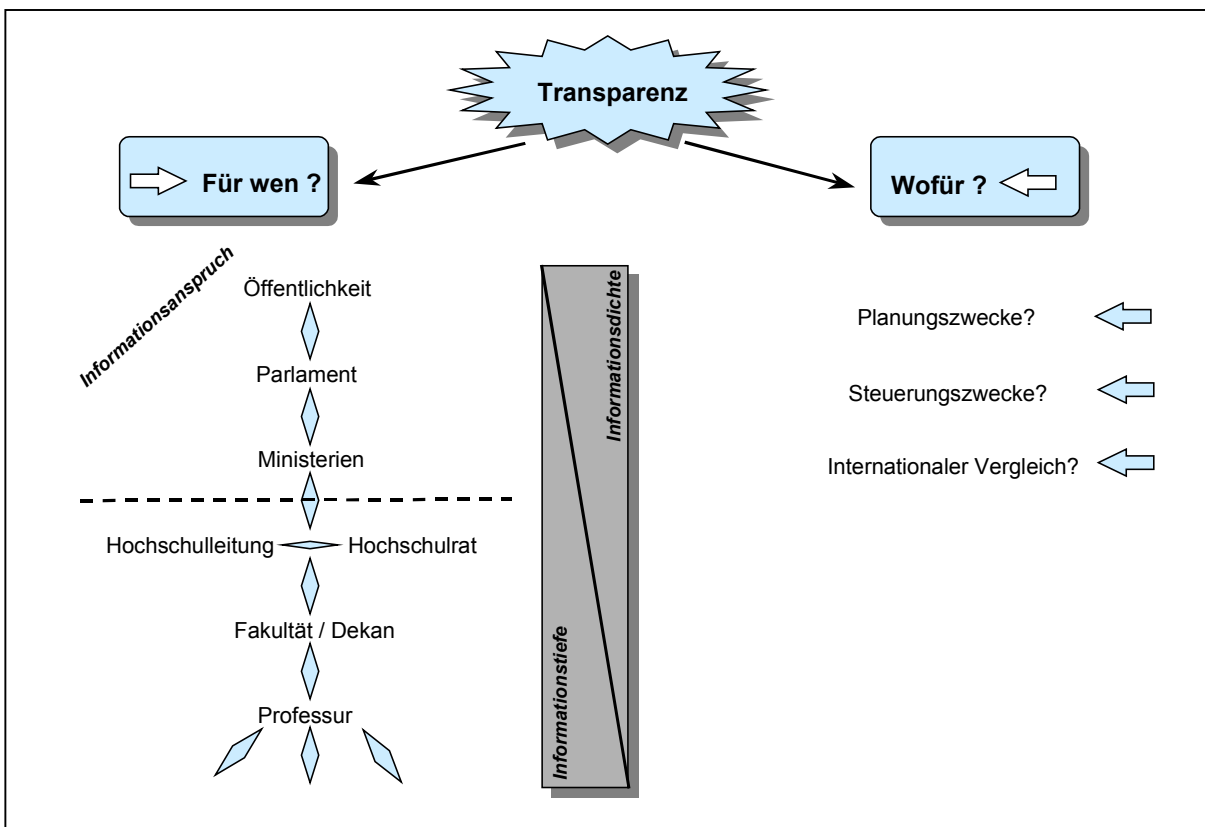


Abb. 14: Transparenzhierarchie

Für die Hochschulleitung könnten z.B. Informationen zu den globalen Kosten- und Leistungsdaten aggregiert über alle Fakultäten hinweg relevant sein, für den Dekan einer Fakultät Informationen zu den Kosten- und Leistungsdaten aller Professuren seiner Fakultät, für die Professur die für die interne Steuerung ihres Verantwortungsbereichs notwendigen Kosten- und Leistungsinformationen.

Bereits die einfache Verdichtung von Informationen z.B. durch Aggregation birgt mögliche Fehlerquellen in sich. Kommen unterschiedliche Bewertungen hinzu, besteht die große Gefahr der Verwischung des originären Datenbestandes.

### **3.2.2 Grund- und Auswertungsrechnungen**

Der Arbeitskreis erachtet die Unterscheidung von Grund- und Auswertungsrechnungen für den konzeptionellen Aufbau einer Hochschulrechnung als sinnvoll. Eine ("unverdorbene") Grundrechnung fußt auf ausschließlich objektiven, für jeden nachvollziehbaren Daten. Sie repräsentiert ein unverfälschtes Zahlenmaterial, da sie ex-ante keinen willkürlichen Bewertungsspielräumen unterliegt. Objektiv erfaßbare Geldbewegungen sind beispielsweise unmittelbar beobachtbar, demzufolge erfüllt die Finanzrechnung mit den darin abgebildeten Ein- und Auszahlungen als Basisgrößen diese Voraussetzung. Ein weiteres Beispiel sind diejenigen Leistungen, die 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, werden in Auswertungsrechnungen ausgelagert. Dies würde beispielsweise Rechnungen betreffen, 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.

In diesem Zusammenhang empfiehlt der Arbeitskreis, den originären Datenbestand unverfälscht zu lassen und alle in den zweckabhängigen Auswertungsrechnungen verwendeten Wertansätze stets offenzulegen und intersubjektiv überprüfbar zu machen.

### **3.2.3 Zweckneutraler Grunddatenbestand**

Als Hilfestellung für den Aufbau eines (zweckneutralen) Grunddatenbestandes hat der Arbeitskreis für alle potentiell interessierten Hochschulen eine Liste von wichtigen, von einer Hochschulrechnung bereitzustellenden Daten erarbeitet. Darin eingeflossen sind auch die Erfahrungen des Wissenschaftsrats, der HIS GmbH, der Hochschulrektoren- sowie der Kultusministerkonferenz (vgl. Abb. 15). Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern variiert mit Zielverschiebungen im Zeitablauf sowie in Abhängigkeit vom jeweils relevanten Kreis der Informationsanspruchsberechtigten. Der vorgelegte Grunddatenbestand ist daher sukzessive um die jeweiligen geänderten Informationsbedürfnisse zu ergänzen.

## Bereitzustellende Daten

zu differenzieren nach den Erhebungsebenen  
org. Einheit/Professor/Lehrinheit

### 1. Zum Zwecke der Ressourcenverteilung/ Mittelallokation:

(a) *beispielhaft nach dem Bayerischen Hochschulgesetz (erweitert):<sup>2</sup>*

- Zahl der vorhandenen Professorenstellen
  - Zahl der besetzten Professorenstellen
  - Personalbudget der Professoren  
(angestrebt: Istkostenbasis)
  - Zahl der Stellen der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter
  - Zahl der Stellen des nichtwissenschaftlichen Personals (Verwaltung, techn. Personal, Bibliothek, EDV)
  - Zahl der Absolventen je Studiengang
  - Hochschulsemesterzahl zum Zeitpunkt des Studienabschlusses
  - Fachsemesterzahl zum Zeitpunkt des Studienabschlusses
  - Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit
  - Zahl der Promotionen
  - Zahl der Habilitationen
  - Höhe der Drittmiteleinwerbung
    - öffentliche/Stiftungs-
    - private
- (b) *aus sonstigen Grundlagen:*
- mittlere Studiendauer
    - Hochschulstudium (bis Vordiplom, bis Hauptdiplom)
    - Fachstudium (bis Vordiplom, bis Hauptdiplom)
  - Zahl der Studienanfänger je Studiengang
  - Gesamtzahl der Studierenden [→ „Langzeitstudenten“]
  - Zahl der Studenten
    - je Fachsemester
    - im Grundstudium
    - im Hauptstudium
  - Zahl der Prüfungen, Zwischenprüfungen, Diplomarbeiten usw.
  - Fachsemesterzahl zum Zeitpunkt der Zwischenprüfung
  - Notenspiegel/Prüfungsergebnisse
  - Absolventenverbleib
  - Zahl evaluierter Stipendiaten und herausragender Preisträger
  - wiss. Publikationen
  - Forschungsk Kooperationen (z.B. SFB, Forschungsverbünde usw.) [!! evtl. Abhängigkeit zu Drittmitteln !!]
  - Patente, DIN-Normen, Urheberrecht
  - Herausgeber- und Gutachtertätigkeit
  - wiss. Auszeichnungen

### 2. Andere Zwecke:

(a) *Interne Steuerung:*

- Neue Studiengänge
- Lehrbeauftragte aus der Praxis
- Anzahl von Gastprofessoren aus dem Ausland
- Wahrnehmung von Gastprofessuren im Ausland
- Anzahl ausländischer Studenten im Inland
- Anzahl eigener Studenten im Ausland
- Zahl der Studienabbrecher, -fachwechsler, -ortswechsler je Studiengang
- Zeitpunkt des Studienabbruchs, -fachwechsels, -ortswechsels je Studiengang
- Anteil der Studierenden aus nahen Regionen
- Anteil der Studierenden aus fernen Regionen
- Zahl der Rufe an Universitätsangehörige
- Studienplätze flächenbezogen
- Flächenausstattung
- Lehrdeputat

### 3. Innovationstransfer:

- Existenzgründungen, spin-offs
- Zahl der Forschungsaufträge
- Zusammenarbeit mit An-Instituten
- private Drittmittel

### 4. Weiterbildung:

- Aufbaustudiengänge
- Weiterbildungsstudiengänge, bezahlte Weiterbildungskurse
- Fernstudiengänge
- Sprachkurse

### 5. Investitionen (einschl. Erhaltungsaufwand):

- Höhe der Investitionen (absolut)
- Auslastungsgrade/Nutzungen bzgl.
  - Räume (z.B. Hörsaal, Seminarraum)
  - Einrichtungen
  - Großgeräte

. . .

Abb. 15: Liste der von einer Hochschulrechnung bereitzustellenden Daten

<sup>2</sup> Geschlechtsspezifische Erfassung (w/m) soweit notwendig.

### 3.2.4 Die universitäre Erfolgsrechnung als besondere Auswertungsrechnung

Bei der Konzipierung einer universitären Erfolgsrechnung ist zunächst zu berücksichtigen, daß universitärer Erfolg keine eindimensionale, sondern eine mehrdimensionale Größe darstellt, die zudem zumeist nur nicht-monetär zu erfassen ist. Geht man z.B. von dem gesetzlichen Auftrag an die bayerischen Hochschulen aus, so hat eine universitäre Erfolgsrechnung Erfolge in der Lehre, der Forschung, der Förderung wissenschaftlichen Nachwuchses usw. nachzuweisen (vgl. Abb. 16).

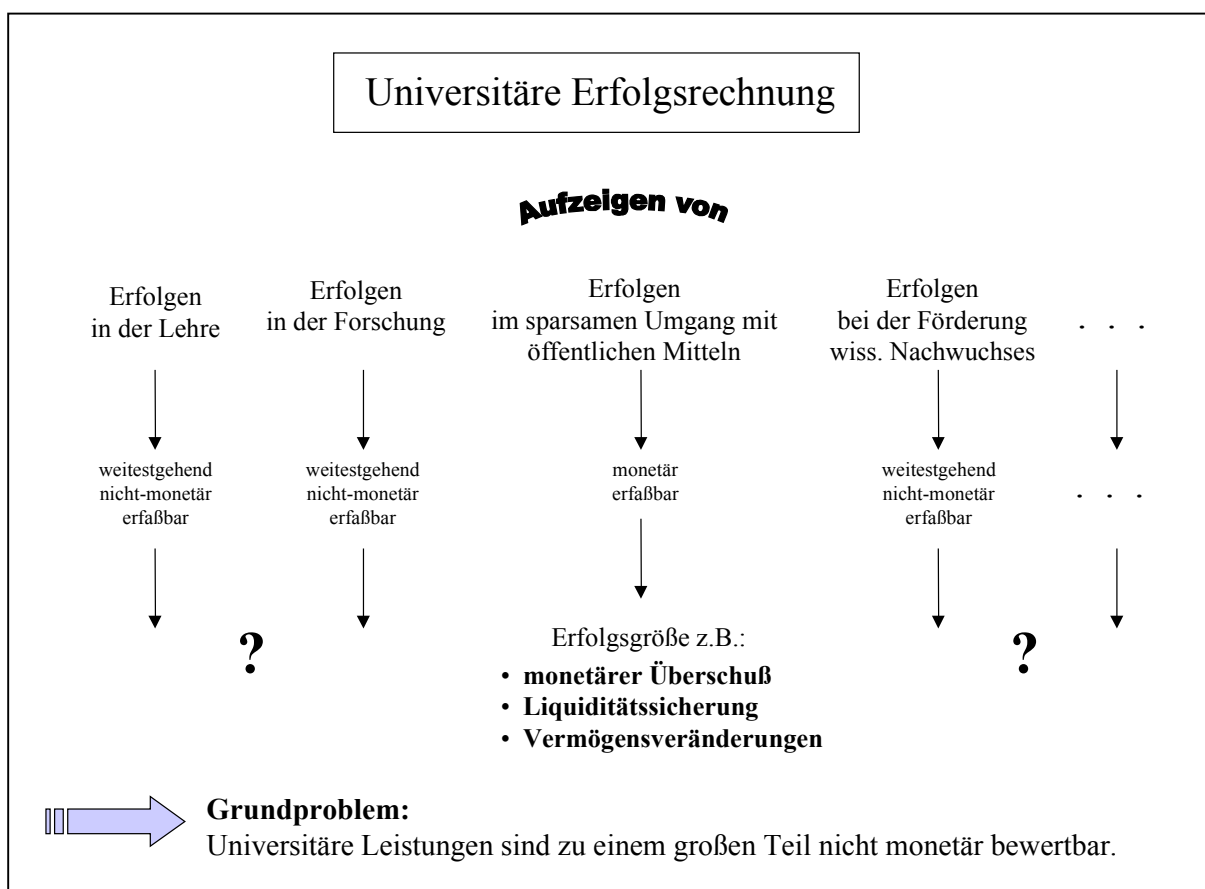


Abb. 16: Grundproblem einer universitären Erfolgsrechnung

Die universitäre Erfolgsrechnung wird als in großen Teilen nicht-monetäre Rechnung akzeptiert, wobei monetäre und nicht-monetäre Erfolgskomponenten gleichberechtigt nebeneinander stehen. Der rein monetäre Teil der universitären Erfolgsrechnung kann unter der stark vereinfachten Annahme, die Leistungsbewertung würde bereits ex-ante in den staatlichen Zuweisungen (im Sinne von "Umsatzerlösen") enthalten sein, aggregierte Kennzahlen liefern.

### 3.2.4.1 Definitive Abgrenzung universitärer Erfolgsgrößen

Aus dem in Abschnitt 3.1.4 aufgezeigten monetären Rechnungssystem lassen sich Liquiditätssicherung (ausgedrückt durch den Zahlungsüberschuß) und Vermögenserhaltung (ausgedrückt durch die Vermögensänderung) als die maßgeblichen monetären universitären Zielsetzungen ableiten. Monetärer universitärer Erfolg spiegelt sich damit in dem Ausmaß der Erreichung der Zielsetzungen Liquiditätssicherung und Vermögenserhaltung wider.

Der Erfolg einer Universität hängt aber im Kern von zahlreichen Einflußgrößen ab, die sich weitestgehend nicht in Geldeinheiten fassen lassen. Anforderungen werden beispielsweise vom Gesetzgeber vorgegeben, parallel dazu wird jede Universität ihr individuelles Zielsystem installieren. Inwieweit die an die Hochschulen gestellten Anforderungen bzw. Ziele erreicht werden, bestimmt die Höhe des Erfolgs. Der Arbeitskreis hat sich in diesem Zusammenhang mit der Frage der Messung des universitären Erfolgs intensiver auseinandergesetzt und insbesondere versucht, die im gesetzlichen Auftrag an die Hochschulen verankerten globalen Erfolgskomponenten (vgl. Abb. 16) zu detaillieren und quantitativ erfaßbar zu machen. Abbildung 17 veranschaulicht beispielhaft eine Zusammenstellung denkbarer Indikatoren für die Messung des universitären Erfolgs in Lehre, Forschung und Nachwuchsförderung. Die Bereitstellung der zugehörigen Grunddaten muß eine universitäre Leistungsrechnung gewährleisten können.

Erfolgskomponenten und Outputgrößen	Beispielhafte Erfolgsindikatoren
<p><b><u>Lehrerfolg:</u></b></p> <p><u>Output:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absolventen</li> <li>• Studenten</li> <li>• sonstige Abgänger</li> <li>• Prüfungen</li> <li>• einzelne Lehrveranstaltungen</li> <li>• Studienplatz</li> <li>• usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1) Durchschnittliche Zahl ausgebildeter Studenten, davon             <ul style="list-style-type: none"> <li>(1a) Studierende im 1. Fachsemester (=Zahl der Studienanfänger)</li> <li>(1b) in der Regelstudienzeit</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Basis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- immatrikulierte Studierende ohne Beurlaubte, Gasthörer, Zweitstudenten mit abgeschlossenem Erststudium und Promotionsstudenten;</li> <li>- Stichtag: Tag der Lieferung der Zahlen an die amtliche Statistik;</li> <li>- Zählung der Studierenden in Vollzeitäquivalenten (im Gegensatz zur amtlichen Statistik), wobei die Aufteilung der Lehramtsstudiengänge entsprechend den landesspezifischen Prüfungsordnungen erfolgt;</li> <li>- sofern die Regelstudienzeit nicht in der Studienordnung festgelegt ist, wird ein Analogschluß zu verwandten Studiengängen notwendig.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (2) <i>Zahl der Bewerber zu Zahl der Studierenden im 1. Fachsemesterz</i> <u>Basis:</u> - Bewerberzahlen können nur je Studiengang angegeben werden. Studienplätze sind aber nur je Lehreinheit sinnvoll auszuweisen; - zugl. mögl. Indikator für die Attraktivität einer Hochschule.</li> <li>• (3) <i>Zahl der Absolventen</i> (3a) <i>Absolventenquote</i> (= Absolventen bezogen auf Studienanfänger) (3b) <i>Absolventenquote im Bundesdurchschnitt</i> <u>Basis:</u> Die Zahl der erfolgreich abgeschlossenen Prüfungen ist je Studiengang aufzuführen.</li> <li>• (4) <i>Durchschnittliche Fachstudiendauer je Studiengang</i> (4a) <i>Durchschnittliche Fachstudiendauer je Studiengang im Bundesdurchschnitt</i> (4b) <i>Verteilung der Fachstudiendauer (nach Fachsemestern)</i> <u>Basis:</u> Die durchschnittliche Fachstudiendauer soll als Median (Studiendauer, in der 50% der Absolventen erfolgreich waren) ausgewiesen werden.</li> <li>• (5) <i>Absolventenqualität</i> <u>Basis:</u> - Prozentualer Anteil der Absolventen, die eine in einem best. Zeitraum ausbildungsadäquate Beschäftigung fanden; - hierbei ist zu unterscheiden zwischen einer Beschäftigung, die <u>ein</u> Hochschulstudium voraussetzt und einer Beschäftigung, die <u>dieses</u> Hochschulstudium voraussetzt.</li> <li>• (6) <i>Abgenommene Prüfungen, davon</i> (6a) - <i>Vorprüfungen</i> (6b) - <i>Hauptprüfungen</i> <u>Basis:</u> Es sind jeweils die Prüfungsfälle je Kostenstelle zu erfassen.</li> </ul>
<p><b><u>Forschungserfolg:</u></b></p> <p><u>Output:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publikationen</li> <li>• Drittmittelwerbung</li> <li>• wissenschaftliche Preise</li> <li>• Herausgeber- und Gutachtertätigkeit</li> <li>• Patente, DIN-Normen, Urheberrechte</li> <li>• Gremientätigkeit in wissenschaftlichen Gesellschaften</li> <li>• usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1) <i>Zahl der Publikationen je Wissenschaftler</i> <u>Basis:</u> - Es ist zu unterscheiden nach Monographien, Lehrbüchern, Zeitschriften; - die alleinige Betrachtung der Anzahl an Veröffentlichungen reicht zur Leistungsbewertung nicht aus; erforderlich sind z.B. geeignete Verfahren zur Gewichtung von Publikationen (z.B. über Journal impact Faktoren), Zitationsindex</li> <li>• (2) <i>Höhe der eingeworbenen Drittmittel in Relation zum verfügbaren Gesamtbudget</i></li> <li>• (3) <i>Zahl der wissenschaftlichen Auszeichnungen je Wissenschaftler</i></li> <li>• (4) <i>Zahl der angemeldeten Patente je Wissenschaftler</i></li> </ul> <p>Alle aufgeführten und nicht aufgeführten Forschungsleistungen bedürfen einer qualitativen Bewertung, die über geeignete Verfahren sicherzustellen ist. Die alleinige zahlenmäßige Erfassung von Forschungsleistungen wird für nicht ausreichend befunden.</p>

<p><b><u>Erfolge bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses:</u></b></p> <p><u>Output:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotionen</li> <li>• Habilitationen</li> <li>• Rufe</li> <li>• Stipendiaten</li> <li>• usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1) <i>Zahl der Promotionen, insbesondere</i>  <i>(1a) im Berichtszeitraum abgeschlossene Promotionen</i>  <i>(1b) die zu einem Stichtag betreuten Doktoranden im laufenden Verfahren</i></li> <li>• (2) <i>Durchschnittliche Dauer der Promotion</i>  <u>Basis:</u>  In die Durchschnittsbildung sind nur die Promotionen einzu-  beziehen, deren Beginn definiert ist: entweder durch direkten  Anschluß an den Studienabschluß oder durch den Eintrag in  einer Promotionsliste bei der Fakultät.</li> <li>• (3) <i>Zahl der Habilitationen, insbesondere</i>  <i>(3a) im Berichtszeitraum abgeschlossene Habilitationen</i>  <i>(3b) die zu einem Stichtag betreuten Habilitanden im laufenden Verfahren</i></li> <li>• (4) <i>Durchschnittliche Dauer der Habilitationen</i>  <u>Basis:</u>  Die Dauer der Habilitationen ist im Regelfall nur durch Befra-  gung der Betroffenen ermittelbar.</li> <li>• (5) <i>Durchschnittliche Verbleibezeit nach abgeschlossener Habilitation (bis zum ersten Ruf)</i></li> <li>• (6) <i>Zahl evaluierter Stipendiaten</i></li> </ul>
--	--

Abb. 17: Beispielhafte Indikatoren für die Messung des Erfolgs von Universitäten in Lehre, Forschung und Nachwuchsförderung

Die vorgenannte Aufstellung der Erfolgsindikatoren ist weder vollständig noch abschließend formuliert. Sie ist zudem geprägt durch das Bemühen, alle Erfolgswirkungen quantitativ abbilden zu wollen. In vielen Leistungsbereichen stößt dieses Vorgehen jedoch schnell an seine Grenzen, zumal die qualitative Dimension des Leistungsgeschehens unberücksichtigt bleibt. An dem beliebten Beispiel eines Professors, der seine Veröffentlichung mehrfach unter Modifikation der Themenüberschrift vermarktet, kommt dies anschaulich zum Ausdruck. Der Arbeitskreis ist sich der Problematik der Quantifizierung durchaus bewußt, sieht es aber nicht als seine originäre Aufgabe, Verfahren für eine qualitative Bewertung von Leistungen des Wissenschaftsbereiches zu entwickeln.

### 3.2.4.2 Beispielhafte Leistungsgrößen in den Serviceeinrichtungen

Der Erfolg einer Hochschule hängt nicht nur von der bislang ins Zentrum gestellten Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft in den wissenschaftlichen Bereichen Lehre und Forschung ab, sondern wird gleichermaßen von der Qualität der in der Hochschule ablaufenden Serviceprozesse beeinflusst. Der Arbeitskreis erkennt vor diesem Hintergrund die Notwendigkeit, auch die Leistungen in den wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Einrichtungen

einer Hochschule zu erfassen und zu bewerten. Zu diesem Zweck wurde es in einem ersten Schritt für sinnvoll erachtet, die maßgeblichen Geschäftsprozesse in den genannten Einrichtungen zu identifizieren und eine quantitative Erhebung der Kernprodukte durchzuführen, um in pragmatischer Weise zu geeigneten Leistungsindikatoren zu gelangen. In den Fällen, in denen eine am Output orientierte Erfassung nicht möglich ist, besteht die grundsätzliche Möglichkeit, stattdessen - von der Inputseite kommend - den für die Erbringung der Leistung erforderlichen Arbeitszeitanteil anzugeben.

Dennoch darf nicht übersehen werden, daß eine am In- oder Output ansetzende, quantitativ ausgerichtete Messung nur einen Teilaspekt des bewertungsrelevanten Leistungsgeschehens widerspiegelt. Diese ist im Einzelfall um eine qualitative Bewertung der Leistungen zu ergänzen, die von dem Ausmaß der erreichten Kundenzufriedenheit als Bewertungsmaßstab auszugehen hat und eine universitätsspezifische Kundenbefragung erforderlich macht. Weiteren Aktivitäten dieses oder anderer Arbeitskreise bleibt es vorbehalten, eine Checkliste von Qualitätsmerkmalen der universitären Serviceprozesse (wie z.B. Erreichbarkeit von Kommunikationspartnern, zeitliche Verteilung des Dienstleistungsangebots, Schnelligkeit der Auftragsbearbeitung, Fehlerfreiheit der erbrachten Leistung, Zuverlässigkeit im Hinblick auf Termintreue, erteilte Zusagen usw., Flexibilität im Hinblick auf kurzfristige Eilaufträge oder Änderungswünsche des Kunden usw.) auszuarbeiten und geeignete Meßgrundlagen z.B. zum Zwecke des interuniversitären benchmarking einheitlich vorzuschlagen.

#### **3.2.4.2.1 Bibliothek**

Beispielhafte quantitative Leistungsindikatoren für den Bibliotheksbereich sind in Abbildung 18 veranschaulicht.

Für einen Bibliothekenvergleich können die aufgezeigten Leistungsindikatoren in Bezug zu dem jeweils eingebrachten Bibliothekspersonal gesetzt werden:

- Zugang an Bänden je Personalstelle,
- Bestand an Bänden je Personalstelle,
- Zahl der Ortsleihen je Personalstelle,
- Zahl der Fernleihen je Personalstelle,
- Zahl der Lesesaalbenutzer je Personalstelle.

Eine wesentliche Größe für die Vergleichbarkeit ist dabei auch die Zahl der Standorte.

Ein großer Teil der genannten Leistungsdaten wird jährlich in der Deutschen Bibliotheksstatistik zusammengestellt und ist so für nahezu alle Bibliotheken verfügbar.

### Erfassung von Bibliotheksleistungen

#### **1. Bestandsaufbau:**

- jährlicher Zugang an Bänden, differenziert nach
  - Monographien,
  - Zeitschriften
  - Dissertationen
  - sonstige
- Abbestellung von Zeitschriften
- Aussonderungen

#### **2. Bestandserschließung, Bereitstellung von Medien:**

- Gesamtzahl der Erschließungen
  - Anteile Magazinbestand zu Freihandbestand (%)
  - Anteile alphabetische zu sachliche Erschließung (%)

#### **3. Bestandsnutzung:**

- Zahl der Ortsleihen
  - davon Verlängerungen (davon: elektronisch)
  - Zahl der Vormerkungen
  - Zahl der Erinnerungen und Mahnungen
- Zahl der Fernleihen
  - aktive Fernleihe (davon: Anteil positiv erledigt)
  - passive Fernleihe
- Zahl der eingetragenen Bibliotheksbenutzer
  - davon: Externe
- Zahl der Lesesaalbenutzer
- Öffnungszeiten
  - Zahl der Öffnungstage je Jahr
  - Zahl der Öffnungsstunden je Woche
- Durchgeführte Beratungsstunden
- Anzahl der Benutzer-PCs
- Erfassung elektronischer Zugriffe
  - Anzahl der Katalogbenutzungen (OPAC-Zugriffe)
  - Anzahl der Zugriffe auf CD-ROM-Datenbanken

*Abb. 18: Beispielhafte quantitative Leistungsindikatoren für die Bibliotheken*

#### **3.2.4.2.2 Universitätsverwaltung**

Beispielhafte quantitative Leistungsindikatoren für den Verwaltungsbereich sind in Anlage 4 in Abhängigkeit von ausgewählten Organisationseinheiten und den darin ablaufenden Hauptgeschäftsprozessen ohne Anspruch auf Vollständigkeit veranschaulicht. Je nach Organisationsplan der einzelnen Hochschule (zentrale/dezentrale Strukturen) sind die darin aufgezeigten Bereiche, Geschäftsprozesse und Leistungsindikatoren hochschulspezifisch anzupassen.

### 3.2.4.3 Beispielhafter "Hochschulabrechnungsbogen"

Auf der Grundlage der in den vorhergehenden Abschnitten diskutierten Leistungsgrößen läßt sich das in Abbildung 19 beispielhaft veranschaulichte Rechnungsblatt für die Durchführung einer universitären Erfolgsrechnung aufzeigen. Die in dem "Hochschulabrechnungsbogen" enthaltenen Erfolgsgrößen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Operationalität. Sie dienen ausschließlich zum Zwecke der Veranschaulichung der Struktur einer universitären Erfolgsrechnung. Wichtig ist es, sicherzustellen, daß den in Abschnitt 3.2.2 genannten Anforderungen einer Grundrechnung (unverfälschte Rohdaten usw.) entsprochen wird. Aus Vereinfachungs- und Transparenzgründen wurde daneben - entgegen der Verfahrensweise bei der monetären Erfolgsermittlung - darauf verzichtet, die Leistungsindikatoren der wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Einrichtungen darin abzubilden.

Die Spalten der Matrix geben die organisatorische Gliederung der Universität wieder. Als Bezugsebenen für den wissenschaftlichen Bereich werden unterschieden: Fakultät/Fachbereich, Fach, Institut und Professur. Zentrale Serviceeinrichtungen der Universität sind gesondert auszuweisen. Dezentrale Serviceeinrichtungen wie z.B. Fakultätsservicebüros oder Fachbereichsbibliotheken werden - soweit möglich - den jeweiligen Fakultäten zugeordnet. Die Spalteneinteilung sollte letztlich der Struktur der Hochschulfinanzstatistik folgen.

Der Arbeitskreis hat sich im Hinblick auf die Abgrenzung von Fach und Lehrinheit für eine Einteilung der Hochschule in Fächer entsprechend den Definitionen der Hochschulfinanzstatistik entschieden. Die einzelnen Studiengänge werden den Fächern zugeordnet, bei denen sie entsprechend ihren Studienplänen überwiegend Lehrleistungen nachfragen. Für eine Dienstleistungsverrechnung zwischen den einzelnen Fächern schlägt der Arbeitskreis vor, den Lehrimport und -export auf Basis realer, beobachtbarer Daten (z.B. durch Angabe der Semesterwochenstunden anstelle der Verwendung von curricular-Größen) zu erfassen. Damit wird die Verwendung von vagen, zum Teil veralteten Normwerten vermieden, und die Leistungsbeziehungen werden an den tatsächlich an den Universitäten vorherrschenden Verhältnissen orientiert aufgezeigt. Diese Form der Erfassung der Leistungsverflechtung erfüllt die Anforderungen einer Grundrechnung, gleichzeitig lassen sich Beziehungszusammenhänge auch für Außenstehende transparent und nachvollziehbar gestalten. Die Bewertung (hier: Bepreisung) der Dienstleistungen zum Zwecke der Kostenverrechnung im Rahmen einer möglichen Auswertungsrechnung soll von den Universitäten frei wählbar sein, wäre in gleichem Zuge dann aber - wie jede andere Form der Verwendung von Umlageschlüsseln - offenzulegen.

**Entwurf für eine universitäre Erfolgsrechnung**

Fakultät A															
Fach A			...			Fach Z			Dezentr. wiss. Einrichtung			Sonst. Dezentr. Einrichtung			Summe
Prof A1	...	Prof An	Summe	Prof Z1	...	Prof Zn	Summe	DWE a1	...	DWE ax	DE a1	...	DE ay		

z.B. Fachbereichs-  
bibliothek
z.B. Fakultäts-  
servicebüro

**I. Nichtmonetärer Erfolg**

**a) Quantifizierbare Erfolge in der Lehre**

1. Durchschnittliche Zahl ausgebildeter Studenten - davon in der Regelstudienzeit - davon Studierende im 1. Fachsemester		
2. Zahl der Bewerber zu Zahl der Studierenden im 1. Fachsemester		
3. Zahl der Absolventen - Absolventenquote (Absolv. bezogen auf Anfänger) - Absolventenquote im Bundesdurchschnitt		
4. Durchschnittl. Fachstudiedauer je Studiengang - Fachstudiedauer im Bundesdurchschnitt - Verteilung: <i>Abschluß im Fachsemester:</i>		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
5. Absolventenqualität Eine ausbildungsadäquate Beschäftigung fanden (in %) davon binnen Monaten		
3		
6		
9		
12		
24		
6. Abgenommene Prüfungen - davon Vorprüfungen - davon Hauptprüfungen		

[...]

**b) Quantifizierbare Erfolge bei der Förderung wiss. Nachwuchses**

1. Promotionen			
a) Zahl der abgeschlossenen Promotionen im Zeitraum			
b) Betreute Doktoranden im lfd. Verfahren zum Stichtag			
c) Durchschnittl. Dauer der Promotion			
2. Habilitationen			
a) Zahl der abgeschlossenen Habilitationen im Zeitraum			
b) Betreute Habilitationen im lfd. Verfahren zum Stichtag			
c) Durchschnittl. Dauer der Habilitationen			
d) Durchschnittl. Verbleibezeit nach Habilitation			
e) Zahl evaluierter Stipendiaten			

[...]

**c) Quantifizierbare Erfolge in der Forschung**

1. Zahl der Publikationen (nach Arten)		
2. Anteil der Drittmittel in Relation zu Gesamtbudget (%)		
3. Wissenschaftliche Preise		
4. Herausgeber- und Gutachterstätigkeit		
5. Patente, DIN-Normen, Urheberrechte		
6. Gremientätigkeit in wiss. Gesellschaften		

[...]

**II. Monetärer "Erfolg"**

**a) Verfügbare Budgetsumme ("Umsatzerlöse")**

1. Höhe öffentlichen Zuweisungen									
2. Höhe eingeworbener öffentl. Drittmittel									
3. Höhe eingeworbener privater Drittmittel									
4. Sonstige Einnahmen									
<i>Verfügbares Gesamtbudget</i>									

**b) Direkt zurechenbare Kosten (Einzelkosten)**

1. Sachkosten									
2. Personalkosten									
3. Sonstige Einzelkosten									
<i>Summe Einzelkosten</i>									

**c) Nicht direkt zurechenbare Kosten (Gemeinkosten)**

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

gegebenfalls Verteilung der nicht direkt zurechenbaren Kosten im Rahmen von Auswertungsrechnungen

Abb. 19: Datenblatt zu einer universitären Erfolgsrechnung



Im Rahmen der **nichtmonetären Erfolgsermittlung** werden zeilenweise die gewünschten Leistungsdaten den jeweiligen Bezugsebenen zugeordnet und in die Matrix eingetragen. Eine Aggregation von Leistungsdaten findet nicht statt. Alle Leistungskennzahlen bleiben somit gleichberechtigt nebeneinander stehen. Größen, die durch Relationenbildung o.ä. entstanden sind, sind explizit in einem Anhang unter Hinweis auf die im einzelnen verwendeten Bezugsgrößen auszuweisen.

Im Rahmen der **monetären Erfolgsermittlung** läßt sich in Abhängigkeit der verfolgten monetären universitären Zielsetzung (z.B. Liquiditätssicherung, Vermögenserhaltung) eine Gegenüberstellung von monetär bewerteten Einsatz- und Ausbringungsfaktoren (z.B. Auszahlungen und Einzahlungen, Kosten und Erlöse) vornehmen.

Vor dem Hintergrund der Herbeiführung von Transparenz über die an den organisatorischen Einheiten einer Universität entstandenen Kosten und Leistungen sieht die im Arbeitskreis favorisierte mehrstufige Einzelkostenrechnung die Verteilung der direkt zurechenbaren Kosten auf mögliche Bezugsobjekte wie z.B. Fach, Fakultät, Serviceeinrichtung, gesamte Universität ("Stufen") vor. Auf eine Schlüsselung und Umlage wird in dieser ersten Phase gänzlich verzichtet. Sie trägt damit den Charakter einer Grundrechnung (vgl. Abb. 20).

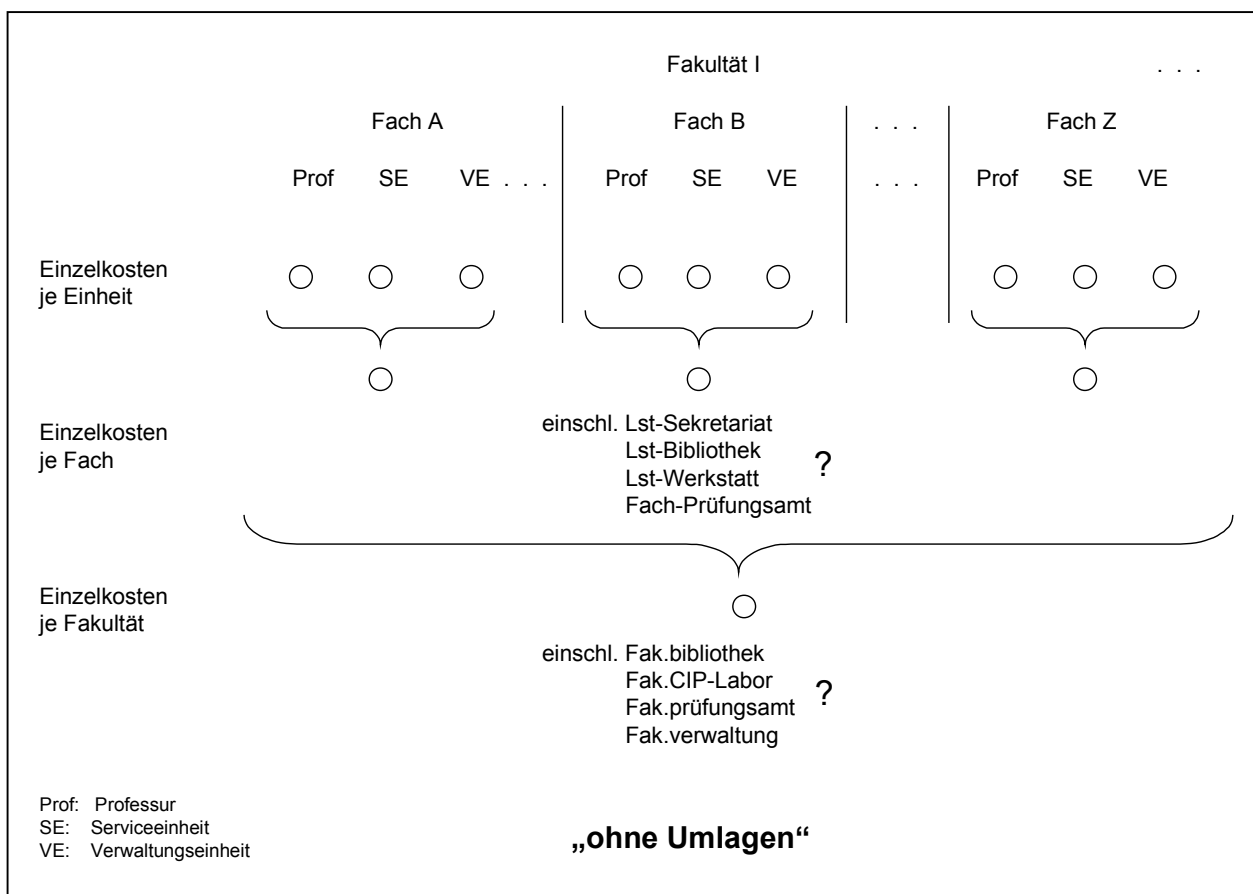


Abb. 20: Vereinfachtes Schema einer mehrstufigen Einzelkostenrechnung für Hochschulen



Nach der Verteilung der direkt zurechenbaren Kosten ist in einem zweiten Schritt zu entscheiden, ob eine Umlage der nicht direkt zurechenbaren Kosten erfolgen soll (vgl. Abb. 21). Davon sind beispielsweise betroffen:

- die Umlage der Kosten dezentraler wissenschaftlicher und dezentraler sonstiger Einrichtungen auf die Lehreinheiten,
- die Umlage zentraler Einrichtungen wie z.B. Bibliothek, Rechenzentrum und zentraler Verwaltung auf die Lehreinheiten bzw. die Fakultäten.

Derartige Entscheidungen sind auf jeder der im jeweiligen Einzelfall betrachteten Bezugssebenen zu treffen. Sie hängen vom verfolgten Rechnungszweck ab. Wichtig erscheint die konsequente Trennung von Grund- und Auswertungsrechnungen und der explizite Ausweis von Schlüsselungen und Kostenumlagen, die ausschließlich im Rahmen von zweckbestimmten Auswertungsrechnungen durchzuführen sind.

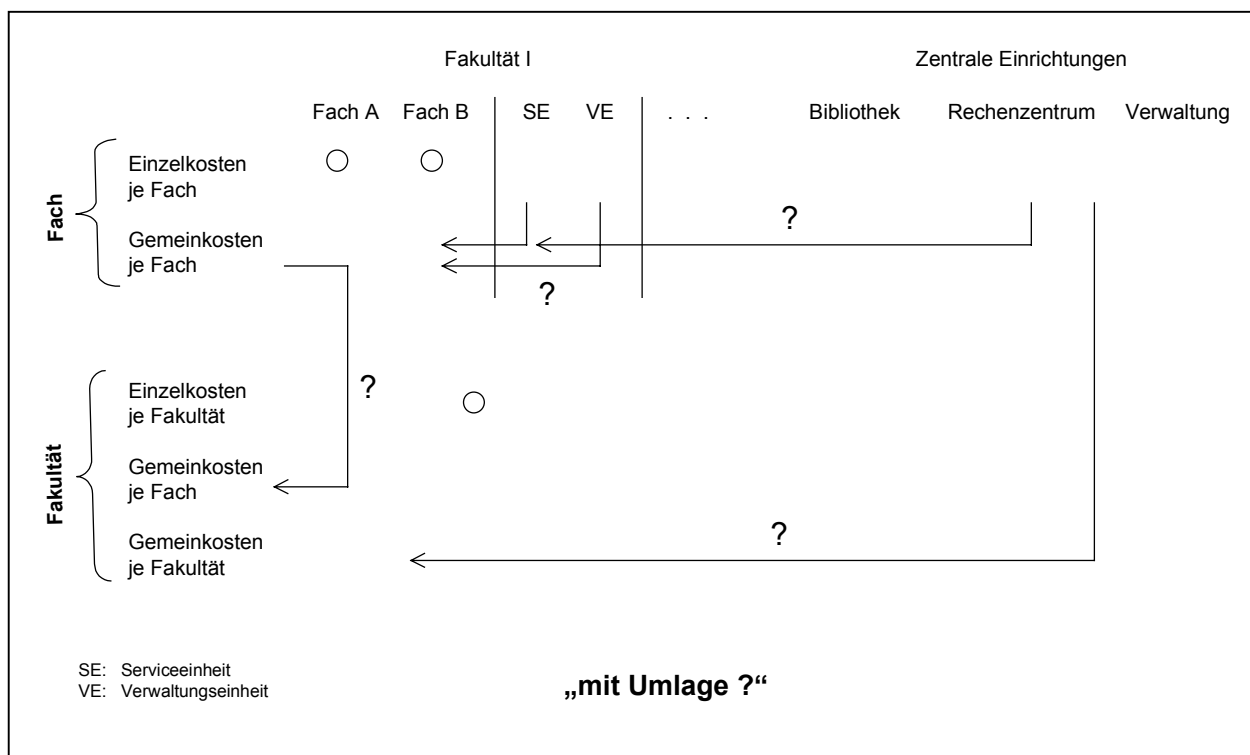


Abb. 21: Vereinfachtes Schema zur Veranschaulichung des Entscheidungsbedarfs hinsichtlich der Umlage von Gemeinkosten

Um die Reihenfolge der Gemeinkostenverteilung - soll sie denn vorgenommen werden - in gewissem Maße vereinheitlichen zu können, sollen die Umlagen bei Bedarf nach folgender Schrittfolge vorgenommen werden:

- (1) enge universitäre Leistungserstellungskosten,
- (2) Kosten akademischer wissenschaftlicher Serviceeinrichtungen,
- (3) Kosten akademischer nichtwissenschaftlicher Serviceeinrichtungen,

- (4) Kosten zentraler wissenschaftlicher Serviceeinrichtungen,  
 (5) Kosten zentraler nichtwissenschaftlicher Serviceeinrichtungen (z.B. Rechenzentrum),  
 wobei jeweils eine sinnvolle Bereichsuntergliederung sicherzustellen ist.

In dieser Hinsicht könnte eine mögliche Auswertungsrechnung zum Zwecke haben, alle im Rahmen der universitären Leistungserstellung anfallenden Kosten den einzelnen Fächern zuzurechnen. Die monetäre Erfolgsermittlung liesse sich beispielsweise orientiert an den universitären Funktionen vornehmen. Abbildung 22 stellt diesen Sachverhalt in Anlehnung an das Umsatzkostenverfahren (UKV) dar. Allerdings ist dabei ausdrücklich sicherzustellen, daß alle im Rahmen von Umlagen verwendeten Schlüssel offengelegt werden.

Der Arbeitskreis empfiehlt, die Durchführung der universitären Erfolgsrechnung als spezifische Auswertungsrechnung, die auf die Daten der Grundrechnung zurückgreift, verpflichtend für alle Universitäten (kameral wie kaufmännisch buchend) zu vereinbaren.

	Fach A	Fach B	...	Fach Z
<b>Verfügbares Gesamtbudget</b> („Umsatzerlöse“)				
<b>Einzelkosten der Lehre und Forschung</b>				
<b>Gemeinkosten der Lehre und Forschung</b>				
Professuren/Institute				
Werkstatt				
Bibliothek				
Labore				
EDV-Labore				
<b>Servicekosten</b>				
Kosten der Studienverwaltung				
Verwaltungskosten				

Abb. 22: Beispiel für eine Auswertungsrechnung zur Ermittlung des monetären "Erfolgs" je Fach

### 3.3 DV-Unterstützung für das Hochschulrechnungswesen

Der Arbeitskreis hat die gegenwärtig an den deutschen Universitäten intensiv diskutierte Frage des Softwareeinsatzes zur Unterstützung von Hochschulrechnungen aufgegriffen mit der Zielsetzung, die Stärken und Schwächen der hierfür in Frage kommenden Softwareanbieter auszuloten. Hierzu wurden die Softwareunternehmen Baan Deutschland GmbH und SAP AG eingeladen, eine Präsentation des derzeitigen und des geplanten Leistungsangebots gegenüber den Universitäten unter besonderer Berücksichtigung der Hochschulrechnung durchzuführen.

Erhebliche Vorteile für das eine oder andere System haben sich für den Arbeitskreis aus der Präsentation nicht ergeben. Eine eindeutige Softwareempfehlung kann deshalb nicht ausgesprochen werden. Dennoch soll an dieser Stelle über die Eigenschaften der Systeme berichtet werden. Für beide Anbieter - Baan wie auch SAP - bzw. ihre Produkte trifft zu:

- eine annähernd gleichwertig zu bewertende Funktionalität;
- die Möglichkeit, sowohl doppisch zu buchen wie auch gleichzeitig kameral abzurechnen;
- die Möglichkeit, als front-end ein Web-Browser-Interface unter voller Benutzeroberflächenfunktionalität (unter gewissen JAVA-Einschränkungen bei SAP) zu nutzen, was für dezentrale Anwendungen eine wichtige Rolle spielt;
- die Lizenzgebühren über die Zahl der user (differenziert nach user-Klassen) zu bestimmen;
- die vollständige Abdeckung der Finanzbuchhaltungs-Grundfunktionen;
- die Personalverwaltung wird nicht in einem hinreichenden Leistungsumfang abgebildet;
- die Bereiche Controlling/Kosten- und Leistungsrechnung beschränken sich auf ausschließlich monetäre Sachverhalte, wie sie aus der freien Wirtschaft übernommen wurden, jedoch für Hochschulen in keiner Weise bislang zutreffen (beide Unternehmen stehen hier am Anfang der Entwicklung und haben noch einen hohen fachlichen Input zu leisten);
- bei beiden Unternehmen ist der deutliche Wunsch einer universitären Marktöffnung erkennbar. Sie stehen aber zum Beispiel in bezug auf die Studenten- und Prüfungsverwaltung ebenfalls in der Entwicklungsphase derartiger Module. Die Universität Würzburg, die in großem Umfang eine SAP-Strategie verfolgt, hat diese Problematik dadurch gelöst, daß sie sich mit dem Studentenverwaltungssystem HISSOS-GX behilft.

Beide Unternehmen unterscheiden sich voneinander jedoch grundsätzlich in ihrer Geschäftsfeldstrategie. So ist Baan bestrebt, die Aktivitäten auf ihre Kernkompetenzen Beschaffung und Finanzwesen zu beschränken und alle übrigen universitären Teilfunktionen (z.B. Personalwirtschaft, Studenten- und Prüfungsverwaltung) mit bewährten unternehmensfremden Systemen (wie z.B. der HIS GmbH, der Nemetschek AG) abzudecken, die über einen Datenaustausch in den Baan Enterprise Performance Manager Eingang finden sollen. SAP dagegen zielt auf eine weitestmögliche Integration eigenerstellter Funktions- bzw. Prozeßmodule ab

("Komplettpaket"). Für eine erfolgreiche Umsetzung der jeweiligen Geschäftsfeldstrategien sind derzeit leider weder die erforderlichen Schnittstellen vorhanden (Baan verweist hierbei auf die Notwendigkeit, daß ein genügend großer Markt vorhanden sein müsse) noch alle Funktions- bzw. Prozeßmodule verfügbar (z.B. SAP IQ Campus).

Neben diesen aus den Unternehmenspräsentationen und den anschließenden Diskussionen abgeleiteten Ergebnissen lassen sich wichtige Erkenntnisse aus den in der Vergangenheit an Universitäten und Fachhochschulen abgewickelten Projekten gewinnen. Die dabei im Arbeitskreis berichteten Erfahrungen der Kompetenzträger an den Hochschulen werden im folgenden in Form von Argumentenbilanzen (über die Vorzüge und Vorbehalte (PRO und CONTRA) in bezug auf einen Anbieter) veranschaulicht (vgl. Abb. 23 und Abb. 24). Die darin enthaltenen Argumente erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sind subjektiv durch die beteiligten Erfahrungsträger geprägt. Dennoch vermitteln sie einen ersten Eindruck und können Entscheidungshilfen bei der Frage der Auswahl eines Anbieters geben.

Nicht unerwähnt bleiben sollte, daß an den Ausschreibungen der Hochschulen zur DV-Auswahl in der Regel neben Baan und SAP auch andere Softwareunternehmen beteiligt waren, die jedoch zumeist aufgrund mangelnden Realisierungsgrades der Software und zu befürchtender kapazitativer Überforderung der Organisation nicht in die engere Wahl gezogen wurden, selbst wenn sie über die erforderliche Branchenerfahrung verfügten.

<i>VORZÜGE (PRO)</i>	<b>Baan</b>	<i>VORBEHALTE (CONTRA)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• modernere Software</li> <li>• hohe Kundenorientierung</li> <li>• größere Flexibilität (z.B. mehrfache Anpassung des Standards an veränderte Kundenbedürfnisse in der Vergangenheit; flexiblere Budgetierung)</li> <li>• zweckneutrale Grundrechnung als Basis der Hochschulrechnung</li> <li>• größere Transparenz des Systems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens</li> <li>• Projektmanagementdefizite in der Vergangenheit (z.B. Verschleiß von Projektleitern; Release-Wechsel kurz vor der Endphase einer Softwareeinführung mit negativen Folgewirkungen)</li> <li>• fehlende Transparenz über die Verwaltungsprozesse</li> <li>• organisatorische Probleme wie häufiger personeller Zuständigkeitswechsel oder fehlende Ansprechpartner</li> <li>• starke Personenabhängigkeit des Erfolgs einer Implementierung</li> <li>• fehlender ganzheitlicher Überblick über das Gesamtsystem bei Anpassung von Teilsystemen</li> <li>• Umgang mit der Dezentralisierung von Geschäftsprozessen bleibt fraglich</li> </ul>	

Abb. 23: Argumentenbilanz zu Baan auf Basis der bislang vorliegenden Hochschulerfahrungen

Im Hinblick auf die Frage der Anschaffungs- und Folgekosten der Softwareentscheidung können keine verlässlichen Aussagen getroffen werden. Die Unternehmen selbst erteilen keine verbindlichen Aussagen über die Kostenhöhe, sondern machen diese von der spezifischen Situation der einzelnen Hochschule (z.B. dezentrale versus zentralisierte Struktur) und dem individuellen Verhandlungsgeschick abhängig.

<i>VORZÜGE (PRO)</i>	<b>SAP</b>	<i>VORBEHALTE (CONTRA)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hochprofessionelle Standardsoftware</li> <li>• langfristig stabiler Partner</li> <li>• Produkt, das bereits im Einsatz ist</li> <li>• evtl. vorhandene Klinikumserfahrungen mit der Software</li> <li>• a priori größeres Leistungspotential</li> <li>• Releases (Anpassungen, Einspielungen, patches) funktionieren</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoher Marktanteil führt zu mangelnder Kundenorientierung</li> <li>• geringere Flexibilität</li> <li>• relativ starre Softwarestrukturen</li> <li>• fehlende Transparenz über die Verwaltungsprozesse</li> </ul>

Abb. 24: Argumentenbilanz zu SAP auf Basis der bislang vorliegenden Hochschulerfahrungen

Hochschulen, die mit einer Auswahlentscheidung zwischen beiden Softwaresystemen aktuell befaßt sind, empfiehlt der Arbeitskreis unter Hinweis auf die Ausführungen auf Seite 51, weder bei Baan noch bei SAP den Bereich der Studenten- und Prüfungsverwaltung entscheidungsrelevant zu machen.

Der Arbeitskreis weist zugleich darauf hin, daß neben den Produkten der Unternehmen Baan und SAP weitere Softwareangebote wie z.B. HISCOB-GX der HIS GmbH oder TUM-CoSy der TU München existieren, die sich an den realen Situationsbedingungen der überwiegenden Zahl der Hochschulen orientieren und ihren Einsatzschwerpunkt in der kameralen Bewirtschaftung haben, eine kaufmännische Buchführung dagegen derzeit nicht abbilden. Auf eine weitergehende Beurteilung verzichtet der Arbeitskreis an dieser Stelle.



## **4 Beendigung des Arbeitskreises, Ausblick und Dank**

Der Arbeitskreis Hochschulrechnungswesen wurde bewußt als ad-hoc-Arbeitskreis, nicht als dauerhafte Institution eingerichtet. Mit der Vorlage dieses Schlußberichtes beendet der Arbeitskreis seine Tätigkeit.

Angesichts der außerordentlichen Breite des Themenbereichs Hochschulrechnungswesen leuchtet es ein, daß der Arbeitskreis gezwungen war, sich auf bestimmte Arbeitsfelder zu konzentrieren und von manchem gleichermaßen verlockenden Thema Abstand zu nehmen. Besonderes Augenmerk hat der Arbeitskreis stets auf die Offenheit seiner Lösungsvorschläge im Hinblick auf zukünftige Anforderungen gelegt. Die in den vorangegangenen Abschnitten 2 und 3 dargelegten Ergebnisse und Empfehlungen unterstreichen dies und vermitteln zugleich einen Eindruck von der Vielfalt der bearbeiteten Fragestellungen.

Vor dem Hintergrund der bislang gewonnenen Erkenntnisse wird für die Folgezeit vorgeschlagen, einen neu zu installierenden kleinen Arbeitskreis dauerhaft mit der Aufgabe zu betrauen, Handreichungen zum kaufmännischen Rechnungswesen für Hochschulen zu erarbeiten. Der hierfür zu gewinnende Teilnehmerkreis sollte Erfahrungen im täglichen Umgang mit dem kaufmännischen Rechnungswesen an den Hochschulen haben.

Trotz hoher Arbeitsbelastung und sehr häufiger Tagungsfrequenz des Arbeitskreises hat mir die Arbeit enorme Freude bereitet und neue Horizonte eröffnet. Deshalb gilt mein genereller Dank allen, die sich so aktiv am Arbeitskreis beteiligt haben - und das waren nicht wenige!

In besonderer Weise danke ich Herrn Dr. Jürgen Ederleh und Herrn Dr. Michael Leszczensky von der HIS GmbH, daß sie dem Arbeitskreis ihren reichhaltigen Erfahrungsschatz durch permanente Anwesenheit in den Sitzungen zur Verfügung gestellt und sich sehr engagiert beteiligt haben. Zwei weitere Arbeitskreismitglieder will ich namentlich hervorheben, die durch wissenschaftliche Gründlichkeit, persönliche Überzeugung sowie eine hohe und lebendige Streitkultur entscheidenden Anteil am Ergebnis haben: Herr Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper und Herr Eckhard Wormser.

Die gesamte Koordination des Arbeitskreises - Tagesordnungen, Protokollführung, Berichtsentwürfe, Internetpräsentation usw. - lag in den Händen von Herrn Dr. Jürgen Weichselbaumer, dem ich dafür ganz persönlich zu Dank verbunden bin. Ohne seinen außerordentlichen Einsatz wäre in so kurzer Zeit ein Abschluß der Arbeiten nicht möglich gewesen.

Last but not least danke ich persönlich und im Namen des gesamten Arbeitskreises unserem Serviceteam, Frau Gerda Corches, Frau Renate Couch und Herrn Hans-Helmut Günther, dafür, daß sich durch ihren Einsatz leibliches, geistiges und sonstiges Wohlbefinden der Arbeitskreismitglieder im Einklang befanden und die Sitzungszeiten optimal genutzt werden konnten.

München, den 01. Oktober 1999

Dr. Ludwig Kronthaler



**Anlage 1: Mitglieder und Gäste des Arbeitskreises HSReW (alphabetisch)**

<b>Alles Eberhard</b> TU Chemnitz, Haushaltsdezernat	Tel. 0371/531-209 Fax 0371/531-7224 e-mail: eberhard.alles@verwaltung.tu-chemnitz.de
<b>Breitbach Michael, Dr.</b> Kanzler der Justus-Liebig-Universität Gießen	Tel. 0641/99-12030/12031 Fax 0641/99-12039 e-mail: Breitbach@admin.uni-giessen.de
<b>Cremers Hartwig, Dr.</b> Kanzler der Universität des Saarlandes	Tel. 0681/302-2002 Fax 0681/302-3001 e-mail: kanzler@uni-sb.de
<b>Eberhardt Dietrich, Dr.</b> Kanzler der Universität Ulm	Tel. 0731/502-5000/5001 Fax 0731/502-5007 e-mail: kanzler@uni-ulm.de
<b>Eckart Konrad</b> Johannes-Gutenberg Universität Mainz, Controlling	Tel. 06131/39-3079 Fax 06131/39-2919 e-mail: eckart@verwaltung.uni-mainz.de
<b>Ederleh Jürgen, Dr.</b> Geschäftsführer der HIS-GmbH, Hannover	Tel. 0511/1220-245 Fax 0511/1220-250 e-mail: ederleh@his.de
<b>Ehrenberg Christoph</b> Kanzler der Universität Osnabrück	Tel. 0541/969-4115 Fax 0541/969-4888 e-mail: kanzler@uni-osnabrueck.de
<b>Fircks Wolf-Dietrich von</b> Kanzler der Freien Universität Berlin	Tel. 030/838-73211 Fax 030/838-73217
<b>Gädeke Hans, Dr.</b> Kanzler der Universität Gesamthochschule Kassel	Tel. 0561/804-2192 Fax 0561/804-7191 e-mail: gaedeke@verwaltung.uni-kassel.de
<b>Gerken Jan</b> Universität Hannover, Planungsreferat	Tel. 0511/762-3562 Fax 0511/762-3060 e-mail: jan.gerken@verwaltung.uni-hannover.de
<b>Grunert Volker</b> Universität Bayreuth, Statistik/Berichtswesen/Controlling	Tel. 0921/55-5348 Fax 0921/55-5348 e-mail: volker.grunert@uvw.uni-bayreuth.de
<b>Günther Hans-Helmut</b> TU München, Leitung Kanzlerbüro	Tel. 089/289-22205 Fax 089/289-28300 e-mail: kanzlerbuero@tum.de
<b>Halfmeier Hartmut</b> Leitender Verwaltungsbeamter der Universität Hamburg	Tel. 040/4123-4404/-4423 Fax 040/4123-6839 e-mail: halfmeier@uni-hamburg.de
<b>Hentschel Wolf-Peter</b> Kanzler der Universität Bayreuth	Tel. 0921/555-210 Fax 0921/555-214 e-mail: kanzler@uvw.uni-bayreuth.de
<b>Höcherl Ralf</b> Ludwig-Maximilians-Universität München, Leitung Controlling	Tel. 089/2180-3702 Fax 089/2180-3661 e-mail: ralf.hoecherl@verwaltung.uni-muenchen.de

<b>Holst Ulf</b> Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Controlling	Tel. 0431/880-3036 Fax 0431/880-2539 e-mail: uh@zentr-verw.uni-kiel.de
<b>Kauth Siegbert</b> Universität des Saarlandes, Planung und Organisation	Tel. 0681/302-2637 Fax 0681/302-4142 e-mail: s.kauth@univw.uni-saarland.de
<b>Kickartz Peter, Dr.</b> Kanzler der TU Clausthal	Tel. 05323/72-3015 Fax 05323/72-3500 e-mail: peter.kickartz@tu-clausthal.de
<b>Klein Alfred</b> Kanzler der Universität Potsdam	Tel. 0331/977-1765 Fax 0331/977-1140 e-mail: kanzler@rz.uni-potsdam.de
<b>Kronthaler Ludwig, Dr.</b> Kanzler der TU München, Sprecher des AK HSReW	Tel. 089/289-22203 Fax 089/289-28300 e-mail: kanzler@tum.de
<b>Kück Gerd-Rüdiger</b> Kanzler der Universität Bremen	Tel. 0421/218-2712 Fax 0421/218-4259 e-mail: kanzler@uni-bremen.de
<b>Küpper Hans-Ulrich, Prof. Dr.</b> Ludwig-Maximilians-Universität München	Tel. 089/2180-2093 bzw. 08151/21921 Fax 089/344054 e-mail: kuepper@bwl.uni-muenchen.de
<b>Land Thomas</b> TU Chemnitz, Planung und Controlling	Tel. 0371/531-1731 Fax 0371/531-1482 e-mail: thomas.land@verwaltung.tu-chemnitz.de
<b>Leuschke Ruby</b> TU Dresden, Controlling	Tel. 0351/463-2745 Fax 0351/463-7023 e-mail: ruby.leuschke@mailbox.tu-dresden.de
<b>Leszczensky Michael, Dr.</b> HIS-GmbH, Hannover	Tel. 0511/1220-225 Fax 0511/1220-250 e-mail: leszczen@his.de
<b>Lück Wolfgang, Prof. Dr. Dr. h.c.</b> TU München	Tel. 089/289-25801 Fax 089/289-25802 e-mail: w.lueck@abwl.wiso.tu-muenchen.de
<b>Lutz Reinhard, Dr.</b> Kanzler der Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	Tel. 0228/73-7263/-7636 Fax 0228/73-7075 e-mail: lutz@uni-bonn.de
<b>Meyer Frauke</b> Universität Bremen, Controlling	Tel. 0421/218-4680 Fax 0421/218-4259 e-mail: frmeyer@uni-bremen.de
<b>Möller Gerhard, Dr.</b> TU München, Leitung Planungsstab	Tel. 089/289-22776 Fax 089/289-22457 e-mail: gerhard.moeller@lrz.tu-muenchen.de
<b>Pfromm Sybille</b> Universität Gesamthochschule Kassel, Haushaltscontrolling	Tel. 0561/804-3777 Fax e-mail: pfromm@hrz.uni-kassel.de
<b>Post Alfred</b> Kanzler der TU Dresden	Tel. 0351/463-4717 Fax 0351/463-7101 e-mail: kanzler@rcs.urz.tu-dresden.de

<b>Rehling Peter, Dr.</b> Kanzler der TU Chemnitz	Tel. 0371/531-1491 Fax 0371/531-1684 e-mail: kanzler@tu-chemnitz.de
<b>Richter Steffen, Dr.</b> (in Nachfolge von Neumann Horst) Kanzler der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel	Tel. 0431/880-3003 Fax 0431/880-7333 e-mail: kanzler@rektorat.uni-kiel.de
<b>Rother Günther</b> Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Haushaltsdezernat	Tel. 0441/798-5443 Fax 0441/798-5444 e-mail: guenther.rother@uni-oldenburg.de
<b>Rust Hendrik, Dr.</b> Kanzler der Ludwig-Maximilians-Universität München	Tel. 089/2180-3269 Fax 089/2180-6324 e-mail: kanzler@verwaltung.uni-muenchen.de
<b>Schöck Thomas A.H.</b> Kanzler der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg	Tel. 09131/85-26602 Fax 09131/85-26712 e-mail: kanzler@zuv.uni-erlangen.de
<b>Scholz Götz</b> Kanzler der Johannes-Gutenberg Universität Mainz	Tel. 06131/39-2201 Fax 06131/39-2919 e-mail: kanzler@verwaltung.uni-mainz.de
<b>Scholz Günter</b> Kanzler der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg	Tel. 0441/798-5460 Fax 0441/798-2399 e-mail: guenter.scholz@uni-oldenburg.de
<b>Seeliger Bodo</b> Universität Hamburg, Leitung Planungsstab	Tel. 040/4123-4001 Fax 040/4123-4004 e-mail: seeliger@uni-hamburg.de
<b>Staack Heinrich</b> Universität Ulm, Finanzdezernat	Tel. 0731/502-5040 Fax 0731/502-5046 e-mail: heinrich.staack@verwaltung.uni-ulm.de
<b>Steinhäuser Alfred, Dr.</b> Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Controlling	Tel. 09131/85-22528 Fax 09131/85-22131 e-mail: co@zuv.uni-erlangen.de
<b>Wechselbaumer Jürgen, Dr.</b> TU München, Referent des Kanzlers	Tel. 089/289-22309 Fax 089/289-28300 e-mail: wechselbaumer@zv.tum.de
<b>Winter Ekkehard, Dr.</b> Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft	Tel. 0201/8401-172 Fax 0201/8401-301 e-mail: e.winter@stifterverband.de
<b>Witte Frank, Dr.</b> Universität Potsdam, Controlling	Tel. 0331/977-1781 Fax 0331/977-1404 e-mail: fwitte@rz.uni-potsdam.de
<b>Wittern Joachim</b> Kanzler der Universität Rostock	Tel. 0381/498-1014/6 Fax 0381/498-1015 e-mail: kanzler@uni-rostock.de
<b>Wormser Wolf-Eckhard</b> Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Finanzdezernat	Tel. 06221/54-2323 Fax 06221/54-2618 e-mail: wormser@sun1.zuv.uni-heidelberg.de
<b>Zollner Michael</b> Universität Regensburg, Controlling	Tel. 0941/943-2336 Fax e-mail: michael.zollner@verwaltung.uni-regensburg.de

**Zorger Hans-Hagen**  
Kanzler der Universität Regensburg

Tel. 0941/943-2309  
Fax 0941/943-3310  
e-mail: hans-hagen.zorger@  
verwaltung.uni-regensburg.de

## Anlage 2: Auswertungsergebnisse der empirischen Erhebung zum Hochschulrechnungswesen an den deutschen Universitäten

**Frage:** Wird bzw. wurde an Ihrer Universität ein Projekt zur (u.U. nur teilweisen) Einführung einer Hochschulrechnung durchgeführt?  
Bitte kreuzen Sie die für Ihre Universität zutreffende Antwortkategorie an.

Entwicklungsstand der Hochschulrechnung					
	<i>nicht geplant</i>	<i>geplant</i>	<i>laufend</i>	<i>bereits eingeführt</i>	<b>SUMME</b>
<b>absolut</b>	11	32	19	3	<b>65</b>
<b>%-Anteil</b>	17%	49%	29%	5%	<b>100%</b>

**Frage:** Welches Buchhaltungssystem wird an Ihrer Universität (u.a. als Datenbasis für eine Hochschulrechnung) verwendet?

Buchhaltungssystem	Einsatz	
	<i>derzeit realisiert</i>	<i>künftig geplant</i>
Kameralistik	50	12
erweiterte Kameralistik	13	29
doppelte Buchführung	2	16
Kombination aus Kameralistik und Doppik	0	4
Kameralistik oder Doppik	0	1
erweiterte Kameralistik oder Doppik	0	2
noch nicht festgelegt	0	1
<b>SUMME</b>	<b>65</b>	<b>65</b>

Buchhaltungssystem	Einsatz	
	<i>derzeit realisiert</i>	<i>künftig geplant</i>
Kameralistik	77%	18%
erweiterte Kameralistik	20%	45%
doppelte Buchführung	3%	25%
Kombination aus Kameralistik und Doppik	0%	6%
Kameralistik oder Doppik	0%	2%
erweiterte Kameralistik oder Doppik	0%	3%
noch nicht festgelegt	0%	2%
<b>SUMME</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Veränderungsrichtung	<b>absolut</b>	<b>%-Anteil</b>
Kameralistik auf Kameralistik	12	18%
Kameralistik auf erweiterte Kameralistik	21	32%
Kameralistik auf Doppik	10	15%
Kameralistik auf Kameralistik oder Doppik	1	2%
Kameralistik auf erweiterte Kameralistik oder Doppik	2	3%
erweiterte Kameralistik auf erweiterte Kameralistik	8	12%
erweiterte Kameralistik auf Doppik	4	6%
Doppik auf Doppik	2	3%
Kameralistik auf Kombination Kameralistik und Doppik	4	6%
Kameralistik auf noch nicht festgelegt	1	2%
<b>SUMME</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>



Frage: Welche Kostenarten finden im Rahmen der Kostenartenrechnung an Ihrer Universität heute bzw. in Zukunft Berücksichtigung?					
Kostenarten	Verwendung der Kostenart				SUMME
	nicht vorgesehen	künftig geplant	bereits realisiert	keine Antwort	
Personalkosten	0	31	26	8	65
Sachkosten	0	27	30	8	65
Bewirtschaftungskosten	1	32	25	7	65
Kosten für Fremdleistungen	0	32	22	11	65
Kalk. Abschreibungen	5	42	8	10	65
Kalk. Mieten	9	39	2	15	65
Kalk. Wagnisse	31	10	0	24	65
Kalk. Zinsen	25	18	1	21	65
Kostenarten	Verwendung der Kostenart				SUMME
	nicht vorgesehen	künftig geplant	bereits realisiert	keine Antwort	
Personalkosten	0%	48%	40%	12%	100%
Sachkosten	0%	42%	46%	12%	100%
Bewirtschaftungskosten	2%	49%	38%	11%	100%
Kosten für Fremdleistungen	0%	49%	34%	17%	100%
Kalk. Abschreibungen	8%	65%	12%	15%	100%
Kalk. Mieten	14%	60%	3%	23%	100%
Kalk. Wagnisse	48%	15%	0%	37%	100%
Kalk. Zinsen	38%	28%	2%	32%	100%

Frage: Welche Kostenstellen finden im Rahmen der Kostenstellenrechnung an Ihrer Universität heute bzw. in Zukunft Berücksichtigung?					
Kostenstellen	Definition als Kostenstelle				SUMME
	nicht vorgesehen	künftig geplant	bereits realisiert	keine Antwort	
Fachbereich	1	25	33	6	65
Institut	1	26	31	7	65
Professur	5	25	25	10	65
Verwaltung	0	29	31	5	65
Dienstleistungseinheit	0	28	26	11	65
Drittmittel-Projekt	0	24	34	7	65
Kostenstellen	Definition als Kostenstelle				SUMME
	nicht vorgesehen	künftig geplant	bereits realisiert	keine Antwort	
Fachbereich	2%	38%	51%	9%	100%
Institut	2%	40%	48%	11%	100%
Professur	8%	38%	38%	15%	100%
Verwaltung	0%	45%	48%	8%	100%
Dienstleistungseinheit	0%	43%	40%	17%	100%
Drittmittel-Projekt	0%	37%	52%	11%	100%

Frage: Welche Kostenträger finden im Rahmen der Kostenträgerrechnung an Ihrer Universität heute bzw. in Zukunft Berücksichtigung?					
Kostenträger	Definition als Kostenträger				SUMME
	nicht vorgesehen	künftig geplant	bereits realisiert	keine Antwort	
Studiengang	6	35	4	20	65
Studienplatz nach KapVO	8	21	4	32	65
Lehreinheit	3	31	4	27	65
Absolvent	3	31	5	26	65
Studierende in der Regelstudienzeit	3	28	5	29	65
Studierende im 1. und 2. Fachsemester	12	15	1	37	65
Studierende im 1. und 2. Hochschulsesemester	14	9	0	42	65
Forschungsprojekt	5	33	8	19	65
Kostenträger	Definition als Kostenträger				SUMME
	nicht vorgesehen	künftig geplant	bereits realisiert	keine Antwort	
Studiengang	9%	54%	6%	31%	100%
Studienplatz nach KapVO	12%	32%	6%	49%	100%
Lehreinheit	5%	48%	6%	42%	100%
Absolvent	5%	48%	8%	40%	100%
Studierende in der Regelstudienzeit	5%	43%	8%	45%	100%
Studierende im 1. und 2. Fachsemester	18%	23%	2%	57%	100%
Studierende im 1. und 2. Hochschulsesemester	22%	14%	0%	65%	100%
Forschungsprojekt	8%	51%	12%	29%	100%



Frage: Bitte geben Sie nachfolgend an, welche Software Sie derzeit und in Zukunft zur Unterstützung der Hochschulrechnung an Ihrer Universität einsetzen (werden).						
(n=64)	heute realisiert		zukünftig geplant		SUMME	
	absolut	%-Anteil	absolut	%-Anteil	absolut	%-Anteil
<b>Software der HIS GmbH:</b>						
HIS-COB	1	2%	24	38%	25	39%
HIS-MBS	52	81%	0	0%	52	81%
HIS-SVA	23	36%	12	19%	35	55%
HIS-SOS/POS/ZUL	49	77%	5	8%	54	84%
HIS-BES	8	13%	9	14%	17	27%
HIS-HABEXCEL	0	0%	0	0%	0	0%
HIS-ISY	9	14%	6	9%	15	23%
HIS-BAU	35	55%	2	3%	37	58%
HIS-SBS	3	5%	0	0%	3	5%
HIS-FSV	0	0%	20	31%	20	31%
HIS-IVS	32	50%	5	8%	37	58%
HIS-BEL	11	17%	1	2%	12	19%
HIS-PSA	2	3%	0	0%	2	3%
HIS-KBS	2	3%	1	2%	3	5%
HIS-SB	0	0%	1	2%	1	2%
HIS-RKA	4	6%	0	0%	4	6%
HIS-RPA	2	3%	1	2%	3	5%
HIS-MAT	0	0%	1	2%	1	2%
<b>Software der SAP AG:</b>						
SAP R/3-System	4	6%	12	19%	16	25%
SAP R/2-System	0	0%	0	0%	0	0%
<i>im einzelnen:</i>						
SAP-AM	2	3%	6	9%	8	13%
SAP-CO	3	5%	5	8%	8	13%
SAP-EIS	0	0%	1	2%	1	2%
SAP-FI	3	5%	6	9%	9	14%
SAP-HR	2	3%	5	8%	7	11%
SAP-IM	0	0%	0	0%	0	0%
SAP-IS	0	0%	0	0%	0	0%
SAP-IQ-Campus	0	0%	5	8%	5	8%
SAP-MM	2	3%	5	8%	7	11%
SAP-PM	0	0%	2	3%	2	3%
SAP-PP	0	0%	1	2%	1	2%
SAP-PS	0	0%	0	0%	0	0%
SAP-QM	0	0%	0	0%	0	0%
SAP-SD	0	0%	0	0%	0	0%
SAP-TR-CM	0	0%	1	2%	1	2%
SAP-TR-FM	1	2%	5	8%	6	9%
SAP-WF	0	0%	0	0%	0	0%
SAP-HR PD (Veranst.managem.)	0	0%	1	2%	1	2%
SAP-ITS (Internet-Transact.-Serv.)	0	0%	1	2%	1	2%
SAP-ISPS	0	0%	1	2%	1	2%
SAP-FI-FM	1	2%	0	0%	1	2%
<b>Software der Baan Company:</b>						
Baan IV/Orgware	0	0%	0	0%	0	0%
Baan IV/PPM	0	0%	3	5%	3	5%
Baan IV/EPM	0	0%	0	0%	0	0%
Baan IV/ERP	0	0%	2	3%	2	3%
Baan IV/PZE	0	0%	0	0%	0	0%
Baan Facility Management	0	0%	1	2%	1	2%
Baan Personalwesen	0	0%	1	2%	1	2%
<b>Andere Software:</b>						
Diapers-X	3	5%	3	5%	6	9%
Dogro	3	5%	0	0%	3	5%
FlexNowI	1	2%	6	9%	7	11%
Ginit i3v	3	5%	3	5%	6	9%
mach1	1	2%	0	0%	1	2%
Super X	3	5%	3	5%	6	9%
Verschiedene Eigenentwicklungen	17	27%	0	0%	17	27%

**Frage:** Geben Sie bitte eine grobe Schätzung für die im Zuge der Einführung der Hochschulrechnung an Ihrer Universität bislang entstandenen Kosten ab.

Ich empfinde die bislang entstandenen Kosten als				
	<i>gering</i>	<i>angemessen</i>	<i>zu hoch</i>	<b>SUMME</b>
<b>absolut</b>	4	19	0	<b>23</b>
<b>%-Anteil</b>	17%	83%	0%	<b>100%</b>

**Frage:** Würden Sie vor dem Hintergrund Ihrer gewonnenen Erfahrungen im nachhinein dieses Projekt nochmals durchführen?

Nochmalige Durchführung			
	<i>ja</i>	<i>nein</i>	<b>SUMME</b>
<b>absolut</b>	23	0	<b>23</b>
<b>%-Anteil</b>	100%	0%	<b>100%</b>

**Frage:** Mit welchen Problemen wurden Sie im Zuge der (ansatzweisen) Einführung der Hochschulrechnung an Ihrer Universität konfrontiert? Geben Sie bitte hierzu bezogen auf die nachfolgenden Problemkategorien an, wie groß die Probleme im einzelnen waren und nennen Sie einige konkrete Beispiele.

Problemfeld	Intensität des Problems					SUMME
	<i>keine</i>	<i>gering</i>	<i>mittel</i>	<i>hoch</i>	<i>sehr hoch</i>	
Probleme der praktischen Umsetzung	2	3	4	12	1	<b>22</b>
Akzeptanzprobleme innerhalb der Universität	2	6	11	2	1	<b>22</b>
Negative Folgekonsequenzen	12	2	4	4	0	<b>22</b>

Problemfeld	Intensität des Problems					SUMME
	<i>keine</i>	<i>gering</i>	<i>mittel</i>	<i>hoch</i>	<i>sehr hoch</i>	
Probleme der praktischen Umsetzung	9%	14%	18%	55%	5%	<b>100%</b>
Akzeptanzprobleme innerhalb der Universität	9%	27%	50%	9%	5%	<b>100%</b>
Negative Folgekonsequenzen	55%	9%	18%	18%	0%	<b>100%</b>

Frage:		Wieviel Personal (ausgedrückt in Mannmonaten (MM)) bindet das Projekt Hochschulrechnung an Ihrer Universität jährlich im laufenden Betrieb? Bitte verwenden Sie hierfür grobe Schätzwerte und geben Sie zugleich an, zu welchem Anteil der jeweilige Personaleinsatz aus dem gehobenen Dienst stammt.						
Universität	Personaleinsatz	Controlling	Mittel- bewirtschaftung	EDV	Sonstige Verwaltung	Fachbereich/ Institute	Sonstige	
A	MM	18	6	12	6	12		
	davon Anteil gehobener Dienst	66	100	0	0	20		
B	MM	12	12	6	12			
	davon Anteil gehobener Dienst	50	100	100	100			
C	MM	27		3		12		
	davon Anteil gehobener Dienst	100		0		0		
D	MM	12	36	8	12	12		
	davon Anteil gehobener Dienst	100	50	0	50	50		
E	MM	24	5	1		5		
	davon Anteil gehobener Dienst	50	10	100		30		
F	MM	36	288	60	72	240	60	
	davon Anteil gehobener Dienst	66	30	20	15	0	0	
G	MM		36	6		24		
	davon Anteil gehobener Dienst		80	0		80		
H	MM	3	12,5	1,5	1			
	davon Anteil gehobener Dienst	33	33	66	100			
I	MM	0,5	0,1	0,1	2			
	davon Anteil gehobener Dienst	100	100	100	100			
J	MM	12		12				
	davon Anteil gehobener Dienst	100		100				
K	MM	24	24	36	36			
	davon Anteil gehobener Dienst	50	0	100	3			
L	MM	1		1				
	davon Anteil gehobener Dienst	15		15				
M	MM	3	2	1				
	davon Anteil gehobener Dienst	0	100	0				
N	MM	14	5	3	2	3		
	davon Anteil gehobener Dienst	8	100	100	100	15		
O	MM	12		6				
	davon Anteil gehobener Dienst	0		100				
P	MM	5	10	2	6	3		
	davon Anteil gehobener Dienst	0	100	0	100	0		
Q	MM				4	4		
	davon Anteil gehobener Dienst				50	0		
R	MM	18	2	3	3			
	davon Anteil gehobener Dienst	50	0	0	0			
S	MM	27						
	davon Anteil gehobener Dienst	55						

**Frage:** Welche der nachfolgenden Zwecke einer Hochschulrechnung erachten Sie für wesentlich? Bitte ordnen Sie jedem Zweckkriterium seine ihm in Ihren Augen zukommende Bedeutung zu.

Zwecke	Bedeutung					keine Antwort	SUMME
	keine	gering	mittel	hoch	sehr hoch		
interne Transparenz	0	0	2	18	43	0	<b>63</b>
externe Transparenz	1	7	15	32	8	0	<b>63</b>
Entscheidungsunterstützung	0	1	10	24	27	1	<b>63</b>
Verhaltenssteuerung	0	3	14	22	24	0	<b>63</b>

Zwecke	Bedeutung					keine Antwort	SUMME
	keine	gering	mittel	hoch	sehr hoch		
interne Transparenz	0%	0%	3%	29%	68%	0%	<b>100%</b>
externe Transparenz	2%	11%	24%	51%	13%	0%	<b>100%</b>
Entscheidungsunterstützung	0%	2%	16%	38%	43%	2%	<b>100%</b>
Verhaltenssteuerung	0%	5%	22%	35%	38%	0%	<b>100%</b>

**Frage:** Welche Bedeutung messen Sie einer dezentralen Verfügbarkeit von Informationen zur aktuellen Kosten-/Leistungssituation (z.B. in den Fakultäten, Instituten, Professuren) an den Universitäten bei? Beantworten Sie diese Frage bitte unabhängig von der an Ihrer Universität heute vorherrschenden Situation.

	Bedeutung der dezentralen Verfügbarkeit von Information					SUMME
	keine	gering	mittel	hoch	sehr hoch	
<b>absolut</b>	0	3	9	28	24	<b>64</b>
<b>%-Anteil</b>	0%	5%	14%	44%	38%	<b>100%</b>

**Frage:** In welchem Umfang ist an Ihrer Universität die dezentrale Verfügbarkeit von Informationen zur aktuellen Kosten-/Leistungssituation (z.B. in den Fakultäten, Instituten, Professuren) bereits gegeben?

	Umfang der dezentralen Datenverfügbarkeit			SUMME
	gar nicht	zum Teil	vollständig	
<b>absolut</b>	15	49	0	<b>64</b>
<b>%-Anteil</b>	23%	77%	0%	<b>100%</b>

Frage: Für wie wichtig erachten Sie die Informationsansprüche der nachstehend aufgeführten potentiellen Empfänger von Kosten- und Leistungsdaten über Ihre Universität? Gehen Sie dabei von der Annahme aus, diese Informationen könnten problemlos generiert werden.							
	Bedeutung						
Informationsempfänger	keine	gering	mittel	hoch	sehr hoch	keine Antwort	SUMME
Öffentlichkeit	2	16	20	22	3	1	64
Parlament	3	3	17	26	14	1	64
Finanzministerium	2	2	13	32	13	2	64
Kultus-/Wissenschaftsministerium	2	1	6	32	21	2	64
Hochschulleitung/Hochschulrat	0	0	1	8	54	1	64
Fakultät/Dekan	0	0	7	18	39	0	64
Professor	1	1	15	28	18	1	64
Sonstige Hochschulgremien	0	2	12	32	16	2	64
Verwaltung/betroffene MA	1	2	8	19	32	2	64
Studiuminteressenten	6	25	21	7	2	3	64
Eltern	15	28	13	4	1	3	64
	Bedeutung						
Informationsempfänger	keine	gering	mittel	hoch	sehr hoch	keine Antwort	SUMME
Öffentlichkeit	3%	25%	31%	34%	5%	2%	100%
Parlament	5%	5%	27%	41%	22%	2%	100%
Finanzministerium	3%	3%	20%	50%	20%	3%	100%
Kultus-/Wissenschaftsministerium	3%	2%	9%	50%	33%	3%	100%
Hochschulleitung/Hochschulrat	0%	0%	2%	13%	84%	2%	100%
Fakultät/Dekan	0%	0%	11%	28%	61%	0%	100%
Professor	2%	2%	23%	44%	28%	2%	100%
Sonstige Hochschulgremien	0%	3%	19%	50%	25%	3%	100%
Verwaltung/betroffene MA	2%	3%	13%	30%	50%	3%	100%
Studiuminteressenten	9%	39%	33%	11%	3%	5%	100%
Eltern	23%	44%	20%	6%	2%	5%	100%

Frage: Bitte konkretisieren Sie in Abhängigkeit des jeweiligen Informationsempfängers den von Ihnen als anstrebenwert erachteten Detaillierungsgrad an bereitzustellender Information über die Kosten- und Leistungssituation an Ihrer Universität - wiederum unter den Annahme, die Informationsgenerierung wäre problemlos möglich.							
	Detaillierungsgrad der Information						
Informationsempfänger	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch	keine Antwort	SUMME
Öffentlichkeit	13	23	20	3	0	3	62
Parlament	4	17	20	16	1	4	62
Finanzministerium	2	9	19	14	14	4	62
Kultus-/Wissenschaftsministerium	0	6	17	20	15	4	62
Hochschulleitung/Hochschulrat	0	0	8	22	32	0	62
Fakultät/Dekan	0	0	8	27	27	0	62
Professor	0	1	18	23	19	1	62
Sonstige Hochschulgremien	0	6	19	25	10	2	62
Verwaltung/betroffene MA	0	3	10	18	29	2	62
Studiuminteressenten	12	31	13	2	0	4	62
Eltern	25	23	8	2	0	4	62
	Detaillierungsgrad der Information						
Informationsempfänger	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch	keine Antwort	SUMME
Öffentlichkeit	21%	37%	32%	5%	0%	5%	100%
Parlament	6%	27%	32%	26%	2%	6%	100%
Finanzministerium	3%	15%	31%	23%	23%	6%	100%
Kultus-/Wissenschaftsministerium	0%	10%	27%	32%	24%	6%	100%
Hochschulleitung/Hochschulrat	0%	0%	13%	35%	52%	0%	100%
Fakultät/Dekan	0%	0%	13%	44%	44%	0%	100%
Professor	0%	2%	29%	37%	31%	2%	100%
Sonstige Hochschulgremien	0%	10%	31%	40%	16%	3%	100%
Verwaltung/betroffene MA	0%	5%	16%	29%	47%	3%	100%
Studiuminteressenten	19%	50%	21%	3%	0%	6%	100%
Eltern	40%	37%	13%	3%	0%	6%	100%



### **Anlage 3:** Allgemeiner Kontenrahmen für deutsche Universitäten

Der nachfolgende allgemeine Kontenrahmen für deutsche Universitäten spiegelt den letzten Stand der Überlegungen im Arbeitskreis Hochschulrechnungswesen wider. Der Kontenrahmen wurde in der Vergangenheit mehrfach diskutiert und überarbeitet. Er tritt nun in eine Bewährungsphase ein, in der er im universitären Tagesgeschäft zu erproben und fortzuentwickeln ist. Damit sei nochmals darauf hingewiesen, daß es sich bei der vorliegenden Fassung nur um eine vorläufige Version handeln kann, deren Anpassungsbedarf sich im Zeitablauf einstellen wird.

Mit dem vorgelegten Kontenrahmen wird insbesondere das Ziel verfolgt, die Berichtsfähigkeit sowohl der kameral wie auch der kaufmännisch buchenden Universitäten einheitlich sicherzustellen, und zwar unabhängig von der jeweils verwendeten DV-Lösung und ihren spezifischen Möglichkeiten (z.B. Unterhaltung von Nebenbuchhaltungen). Der Aufbau des Kontenrahmens orientiert sich am weit verbreiteten Industriekontenrahmen, so daß die Anwendbarkeit gebräuchlicher Standardsoftware im Regelfall gewährleistet ist.

IKR	KK	KG	KG3	KG4	Ko	Bez
	<b>0</b>					<b>Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen</b>
		00				Ausstehende Einlagen
		01				Aufwendungen f. die Ingangsetzung u. Erweiterung d. Geschäftsbetriebes
<b>A</b>						<b>Immaterielle Vermögensgegenstände (02-04)</b>
		02				Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte, ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten
			021			Konzessionen
			022			Gewerbliche Schutzrechte
			023			ähnliche Rechte und Werte
			024			Lizenzen
		03				Geschäfts- oder Firmenwert
			031			Geschäfts- oder Firmenwert
			032			Verschmelzungsmehrwert
		04				Geleistete Anzahlungen auf immaterielle Vermögensgegenstände
<b>B</b>						<b>Sachanlagen (05-09)</b>
		05				Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschl. der Bauten auf fremden Grundstücken
			050			unbebaute Grundstücke
			051			bebaute Grundstücke
			052			grundstücksgleiche Rechte
			053			Betriebsgebäude
			054			Verwaltungsgebäude
			055			andere Bauten
			056			Grundstückseinrichtungen
			057			Gebäudeeinrichtungen
			058			frei
			059			Wohngebäude
		06				frei
		07				Technische Anlagen und Maschinen
			070			Betriebstechnik
			071			Betriebliche Einbauten
			072			spezielle physikal. Geräte u. Geräte der präparativen Chemie u. instrumentellen Analytik
			073			spezielle Geräte d. Ingenieurwissenschaften u. spezielle medizin. Geräte
			074			spezielle Geräte anderer Fachrichtungen u. spezielle Labortechnik
			075			Geräte d. Optik u. der Elektronenoptik
			076			elektron. Geräte u. Geräte d. Mess- u. Regelungstechnik, Druck, Temp., Länge, Zeit, Masse
			077			Geräte d. Datenverarbeitung, soweit nicht Betriebstechnik
			078			Sonstige technische Anlagen
			079			Geringwertige Anlagen und Maschinen
		08				Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung
			080			Andere Anlagen
			081			Werkstatteneinrichtung
			082			Werkzeuge, Werksgewäte u. Modelle, Prüf u. Meßmittel
			083			Lager und Transporteinrichtung
			084			Fuhrpark
			085			sonstige Betriebsausstattung
			086			Büromaschinen, Organisationsmittel und Kommunikationsanlagen
			087			Büromöbel und sonstige Geschäftsausstattung
			088			Bücher
			089			Geringwertige Vermögensgegenstände der Betriebs-/Geschäftsausstattung
		09				Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau
			090			Geleistete Anzahlungen auf Sachanlagen
			095			Geleistete Anzahlungen auf Anlagen im Bau
	<b>1</b>					<b>Finanzanlagen</b>
		10				frei
		11				Anteile an verbundenen Unternehmen
		12				Ausleihungen an verbundene Unternehmen
		13				Beteiligungen
			131			Immobilien- u. Infrastrukturfonds
			132			Betriebe gewerblicher Art (BgA's)
			133			Vermögenshaushalt
		14				Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht
		15				Wertpapiere des Anlagevermögens
		16				Sonstige Ausleihungen (Sonstige Finanzanlagen)
<b>C</b>						<b>Vorräte (20-23)</b>
	<b>2</b>					<b>Umlaufvermögen und aktive Rechnungsabgrenzung</b>
		20				Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
		21				Unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen
		22				Fertige Erzeugnisse, Waren
		23				Geleistete Anzahlungen auf Vorräte
<b>D</b>						<b>Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände (24-26)</b>
		24				Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
		25				Forderungen gegen das Land und sonstige öffentliche Hand
		26				Sonstige Vermögensgegenstände
		27				Wertpapiere
		28				Flüssige Mittel
		29				Aktive Rechnungsabgrenzung



<b>E</b>				<b>Eigenkapital (30-34)</b>
	<b>3</b>			<b>Eigenkapital und Rückstellungen</b>
		30		Kapital des Staates
		31		Kapitalrücklage
		32		Gewinnrücklage
		33		Ergebnisverwendung
		34		Jahresüberschuß/Jahresfehlbetrag
		35		Sonderposten mit Rücklageanteil
		36		Sonderposten aus Zuweisungen
<b>F</b>				<b>Rückstellungen (37-39)</b>
		37		Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen
		38		Steuerrückstellungen
		39		Sonstige Rückstellungen
<b>G</b>				<b>Verbindlichkeiten (40-48)</b>
	<b>4</b>			<b>Verbindlichkeiten und passive Rechnungsabgrenzung</b>
		40		frei
		41		frei
		42		Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten
			420	Kredit
			428	Investitionskredit
			429	sonstige Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten
		43		Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen
		44		Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
			441	Verbindlichkeiten aus Zuweisungen Dritter
			442	Verbindlichkeiten aus Aufträgen von Dritten
			443	Verbindlichkeiten aus Aufträgen von Dritten / Ausland
			449	Sonstige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
		45		Wechselverbindlichkeiten
		46		Verbindlichkeiten gegenüber dem Land und sonstige öffentliche Drittmittelgeber
			460	Verbindlichkeiten gegenüber dem Land
			465	Verbindlichkeiten aus noch nicht verwendeten Investitionszuschüssen
			469	Verbindlichkeiten gegenüber sonstigen öffentlichen Drittmittelgebern
		47		Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht
		48		Sonstige Verbindlichkeiten
			480	Umsatzsteuer
			481	Umsatzsteuer nicht fällig
			482	Umsatzsteuervorauszahlung
			483	sonstige Steuer-Verbindlichkeiten
			484	Verbindlichkeiten gegenüber Sozialversicherungsträger
			485	Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeiter, Organmitgl.u.Gesellschaftern
			486	andere sonstige Verbindlichkeiten
			487	frei
			488	frei
			489	übrige sonstige Verbindlichkeiten
		49		Passive Rechnungsabgrenzungen
			490	Passive Rechnungsabgrenzungen
<b>H</b>				<b>Erträge (50-59)</b>
	<b>5</b>			<b>Erträge</b>
		50		Erträge aus Zuweisungen und Erlösen für eigene Leistungen
			501	Erträge aus Zuweisungen für Lehre, Studium und Forschung (allgem.)
			5010	Erträge aus Zuweisungen für Lehre, Studium und Forschung vom Land
			5011	Erträge aus Zuweisungen für Lehre, Studium und Forschung vom Bund
			5012	Erträge aus Zuweisungen für Lehre, Studium und Forschung der DFG
			5013	Erträge aus Zuweisungen für Lehre, Studium und Forschung der EU
			5014	Erträge aus Zuweisungen für Lehre, Studium und Forschung (sonstige nationale öffentliche)
			5015	Erträge aus Zuweisungen für Lehre, Studium und Forschung (sonstige internationale öffentliche)
			5016	Erträge aus Zuweisungen für Lehre, Studium und Forschung von Stiftungen
			5017	Erträge aus Zuweisungen für Lehre, Studium und Forschung der privaten Wirtschaft
			5018	Erträge aus Zuweisungen für Lehre, Studium und Forschung (sonstige nicht öffentliche)
			5019	Erlöse aus Gebühren und Beiträgen
			502	Erträge für Lehre und Studium
			5020	Erträge für Lehre und Studium vom Land
			5021	Erträge für Lehre und Studium vom Bund
			5022	Erträge für Lehre und Studium der DFG
			5023	Erträge für Lehre und Studium der EU
			5024	Erträge für Lehre und Studium (sonstige nationale öffentliche)
			5025	Erträge für Lehre und Studium (sonstige internationale öffentliche)
			5026	Erträge für Lehre und Studium von Stiftungen
			5027	Erträge für Lehre und Studium der privaten Wirtschaft
			5028	Erträge für Lehre und Studium (sonstige nicht öffentliche)
			5029	Erlöse aus Gebühren und Beiträgen

		503		Erträge aus Zuweisungen zur Förderung des wissenschaftl. u. künstlerischen Nachwuchses
			5030	Erträge aus Zuweisungen zur Förd. des wiss. u. künstl. Nachwuchses vom Land
			5031	Erträge aus Zuweisungen zur Förd. des wiss. u. künstl. Nachwuchses vom Bund
			5032	Erträge aus Zuweisungen zur Förd. des wiss. u. künstl. Nachwuchses der DFG
			5033	Erträge aus Zuweisungen zur Förd. des wiss. u. künstl. Nachwuchses der EU
			5034	Erträge aus Zuweisungen zur Förd. des wiss. u. künstl. Nachwuchses (sonstige nationale öffentliche)
			5035	Erträge aus Zuweisungen zur Förd. des wiss. u. künstl. Nachwuchses (sonstige internationale öffentliche)
			5036	Erträge aus Zuweisungen zur Förd. des wiss. u. künstl. Nachwuchses von Stiftungen
			5037	Erträge aus Zuweisungen zur Förd. des wiss. u. künstl. Nachwuchses der privaten Wirtschaft
			5038	Erträge aus Zuweisungen zur Förd. des wiss. u. künstl. Nachwuchses (sonstige nicht öffentliche)
			5039	Erlöse aus Gebühren und Beiträgen
		504		Erträge aus Zuweisungen für das weiterbildende Studium u. Weiterbildung des Personals
			5040	Ertr. aus Zuweis. für das weiterbildende Studium u. Weiterbild. des Personals vom Land
			5041	Ertr. aus Zuweis. für das weiterbildende Studium u. Weiterbild. des Personals vom Bund
			5042	Ertr. aus Zuweis. für das weiterbildende Studium u. Weiterbild. des Personals der DFG
			5043	Ertr. aus Zuweis. für das weiterbildende Studium u. Weiterbild. des Personals der EU
			5044	Ertr. aus Zuweis. für das weiterbildende Studium u. Weiterbild. des Personals (sonstige nationale öffentliche)
			5045	Ertr. aus Zuweis. für das weiterbildende Studium u. Weiterbild. des Personals (sonstige internationale öffentliche)
			5046	Ertr. aus Zuweis. für das weiterbildende Studium u. Weiterbild. des Personals von Stiftungen
			5047	Ertr. aus Zuweis. für das weiterbildende Studium u. Weiterbild. des Personals der privaten Wirtschaft
			5048	Ertr. aus Zuweis. für das weiterbildende Studium u. Weiterbild. des Personals (sonstige nicht öffentliche)
			5049	Erlöse aus Gebühren und Beiträgen
		505		Erträge aus Zuweisungen für die soziale Förderung der Studierenden
			5050	Erträge aus Zuweisungen für die soziale Förderung der Studierenden vom Land
			5051	Erträge aus Zuweisungen für die soziale Förderung der Studierenden vom Bund
			5052	Erträge aus Zuweisungen für die soziale Förderung der Studierenden der DFG
			5053	Erträge aus Zuweisungen für die soziale Förderung der Studierenden der EU
			5054	Erträge aus Zuweisungen für die soziale Förderung der Studierenden (sonstige nationale öffentliche)
			5055	Erträge aus Zuweisungen für die soziale Förderung der Studierenden (sonstige internationale öffentliche)
			5056	Erträge aus Zuweisungen für die soziale Förderung der Studierenden von Stiftungen
			5057	Erträge aus Zuweisungen für die soziale Förderung der Studierenden der privaten Wirtschaft
			5058	Erträge aus Zuweisungen für die soziale Förderung der Studierenden (sonstige nicht öffentliche)
			5059	Erlöse aus Gebühren und Beiträgen
		506		Erträge aus der internat. Zusammenarbeit, Kooperation im Hochschulbereich, Kongressen und Veranstaltungen
			5060	Erträge aus der internat. Zusammenarbeit, Kooperation im Hochschulbereich, Kongressen und Veranstaltungen vom Land
			5061	Erträge aus der internat. Zusammenarbeit, Kooperation im Hochschulbereich, Kongressen und Veranstaltungen vom Bund
			5062	Erträge aus der internat. Zusammenarbeit, Kooperation im Hochschulbereich, Kongressen und Veranstaltungen der DFG
			5063	Erträge aus der internat. Zusammenarbeit, Kooperation im Hochschulbereich, Kongressen und Veranstaltungen der EU
			5054	Erträge aus der internat. Zusammenarbeit, Kooperation im Hochschulbereich, Kongressen und Veranstaltungen (sonstige nationale öffentliche)
			5065	Erträge aus der internat. Zusammenarbeit, Kooperation im Hochschulbereich, Kongressen und Veranstaltungen (sonstige internationale öffentliche)
			5066	Erträge aus der internat. Zusammenarbeit, Kooperation im Hochschulbereich, Kongressen und Veranstaltungen von Stiftungen
			5067	Erträge aus der internat. Zusammenarbeit, Kooperation im Hochschulbereich, Kongressen und Veranstaltungen der privaten Wirtschaft
			5068	Erträge aus der internat. Zusammenarbeit, Kooperation im Hochschulbereich, Kongressen und Veranstaltungen (sonstige nicht öffentliche)
			5069	Erlöse aus Gebühren und Beiträgen
	51			Erträge aus Forschung und Technologietransfer
		510		Erträge aus Zuweisungen für Forschung
			5100	Erträge aus Zuweisungen für Forschung vom Land
			5101	Erträge aus Zuweisungen für Forschung vom Bund
			5102	Erträge aus Zuweisungen für Forschung der DFG
			5103	Erträge aus Zuweisungen für Forschung der EU
			5104	Erträge aus Zuweisungen für Forschung (sonstige nationale öffentliche)
			5105	Erträge aus Zuweisungen für Forschung (sonstige internationale öffentliche)
			5106	Erträge aus Zuweisungen für Forschung von Stiftungen
			5107	Erträge aus Zuweisungen für Forschung der privaten Wirtschaft
			5108	Erträge aus Zuweisungen für Forschung (sonstige nicht öffentliche)
			5109	Erlöse aus Gebühren und Beiträgen
		511		Zuwendungen sonstiger Dritter für die Forschung
		512		Forschungsaufträge Privater, der Industrie und Technologietransfer
		513		Erträge aus der Öffentlichkeitsarbeit u. Verlagstätigkeit
			5130	Erträge aus der Öffentlichkeitsarbeit u. Verlagstätigkeit vom Land
			5131	Erlöse aus dem Verkauf von Veröffentlichungen
			5139	Sonstige
		514		Erträge aus besonders übertragenen Aufgaben
			5141	Erträge aus Sonderaufgaben
		515		Erlöse aus Lizenzen, Patenten und Provisionen
			5151	Erlöse aus Lizenzen
			5152	Erlöse aus Veräußerung von Patenten
			5153	Erlöse aus Provisionen
		516		frei
		517		frei
		518		frei
		519		frei

	52			Erhöhung oder Verminderung des Bestandes an unfertigen und fertigen Erzeugnissen/Leistungen
	53			Andere aktivierte Eigenleistungen
	54			Sonstige betriebliche Erträge
		540		Nebenerlöse
			5401	Nebenerlöse aus Vermietung und Verpachtung
			5402	Nebenerlöse aufgrund von Gebühren
			5403	frei
			5404	frei
			5405	Nebenerlöse aus der Abgabe von Energien und Abfällen
			5406	Nebenerlöse aus anderen Nebenbetrieben
		541		Sonstige Erlöse
			5411	frei
		542		Erträge aus Erstattungen von Personalaufwendungen
			5421	Erstattungen der Dienstbezüge für Stiftungsprofessuren
			5422	Erstattungen der Bundesanstalt für Arbeit
		543		andere sonstige betriebliche Erträge
			5431	Erträge aus Abführungen aus Anlaß von Nebentätigkeiten
			5432	Erträge aus Schadensersatzleistungen
		544		Erträge aus der Werterhöhung von Gegenständen des Anlagevermögens
			5440	Erträge aus der Werterhöhung von Gegenständen des Anlagevermögens
		545		Erträge aus der Werterhöhung von Gegenständen des UV außer Vorräte und Wertpapiere
			5450	Erträge aus der Werterhöhung von Gegenständen des UV außer Vorräte und Wertpapiere
			5451	Erträge aus der Auflösung oder Herabsetzung der Einzelwertberichtigungen
			5452	Erträge aus der Auflösung oder Herabsetzung der Pauschalwertberichtigungen
			5453	frei
			5454	Erträge aus Kursgewinnen bei Forderungen ( und Verbindlichkeiten) in Fremdwährung
		546		Erträge aus dem Abgang von Vermögensgegenständen
			5461	Erträge aus dem Abgang von immateriellen Vermögensgegenständen
			5462	Erträge aus dem Abgang von Sachanlagen
			5463	Erträge aus dem Abgang von sonstigen Vermögensgegenständen
		547		frei
		548		Erträge aus der Herabsetzung von Rückstellungen
			5480	Erträge aus der Herabsetzung von Rückstellungen
		549		periodenfremde Erträge
			5490	periodenfremde Erträge
			5491	Rückerstattung von Steuern
			5492	andere Aufwandsrückerstattung
			5493	Zahlungseingänge auf abgeschriebene Forderungen
	55			Erträge aus Beteiligungen
		550		Erträge aus Beteiligungen an BgA's, an verbundenen Unternehmen mit denen Verträge über Gewinnerträge
			5501	Erträge aus Immobilien- und Infrastrukturfonds
			5502	Erträge aus Fonds Versorgungszuschlag
			5503	Erträge aus Betrieben gewerblicher Art
			5504	Erträge aus Vermögenshaushalt
		552		Erträge aus Zuschreibung zu Anteilen an verbundenen Unternehmen
		553		Erträge aus dem Abgang von Anteilen an verbundenen Unternehmen
	56			Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens
	57			Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge
			5700	Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge
			5701	Kursdifferenzen
	58			Außerordentliche Erträge
			5800	Spenden
			5801	Schenkungen (außerhalb von FM)
			5802	sonstige außerordentliche Erträge
	59			frei
<b>6</b>				<b>Betriebliche Aufwendungen</b>
<b>I</b>				<b>Sachaufwand (60-61)</b>
	60			Sachaufwendungen für Materialien (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe), bezogene Waren
			600	Sachaufwendungen für Schrifttum, Lehr- und Lernmaterial
			601	Vorprodukte/Fremdbauteile
			602	Hilfsstoffe
			603	Aufwendungen für Betriebsstoffe, Verbrauchswerkzeug und EDV
			604	Aufwendungen für Verpackungsmaterial
			605	Aufwendungen für Energie, Wasser, Abwasser, sonstige Eigenentsorgung
			606	Aufwendungen für Reparatur- und Instandhaltungsmaterial
			607	Aufwendungen für Sonstige Materialien
			608	Aufwendungen für Waren
			609	Sonderabschreibungen auf Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und auf bezogene Waren
	61			Aufwendungen für bezogene Leistungen
			610	frei
			611	Aufwendungen für das Binden von Büchern und sonstigem Schrifttum
			612	Aufwendungen für Sachverständige, Gutachten und Gerichtsverfahren
			613	Aufw.für Fremdleistungen (für Erzeugnisse, Entwicklungs-, Konstruktions-u. Versuchsarbeiten)
			614	frei
			615	Aufwendungen für Fremddentsorgung
			616	Aufwendungen für Fremdinstandhaltungen, Wartung
			617	Aufwand für sonstige bezogene Leistungen
			618	Skonti
			619	Boni

J				Personalaufwand (62-64)
	62			Aufwendungen für unbefristet beschäftigtes Personal
		620		frei
		621		Bezüge der Beamten und Beamtinnen
			6211	C2 - C4 ProfessorenInnen
			6212	Wissenschaftl. MitarbeiterInnen, h.D.
			6213	nicht wissenschaftl. MitarbeiterInnen
		622		frei
		623		frei
		624		Vergütungen der Angestellten
			6241	Wissenschaftl. MitarbeiterInnen, h.D.
			6242	Lehrkräfte f. besondere Aufgaben / Lektoren, wissenschaftl., h.D.
			6243	Lehrkräfte f. besondere Aufgaben, wissenschaftl., g.D.
			6244	ABM/LKZ und Bundessozialhilfegesetz
			6245	mit Nebenbeschäftigung
		625		frei
		626		frei
		627		Löhne für Arbeiter und Arbeiterinnen
			6271	des technischen Personals
			6272	des Reinigungspersonals
			6273	mit Festlohn bzw. sonstige
			6274	ABM/LKZ und Bundessozialhilfegesetz
		628		frei
		629		frei
	63			Aufwendungen für befristet beschäftigtes Personal
		630		frei
		631		Vergütungen f. Lehr- u. Gastvorträge, Gastprofessuren u.-dozenturen sowie Lehrstuhlvertretungen
			6311	für Lehraufträge
			6312	für Gastvorträge
			6313	für Gastprofessuren/dozenturen
			6314	Lehrstuhlvertretungen (Verwalter / Vertreter von Professorenstellen)
			6315	Honorarabrechnungen (Weiterbildungsveranstaltungen etc.)
		632		Vergütungen wissenschaftlich Beschäftigte
			6321	C1 - AssistentInnen
			6322	C2 - AssistentInnen
			6323	sonstige wissenschaftl. MitarbeiterInnen
			6324	Wissenschaftliche Hilfskräfte mit Abschluß
			6325	Wissenschaftliche Hilfskräfte ohne Abschluß
		633		Vergütungen für sonstige wissenschaftliche Beschäftigte
			6330	Vergütungen für sonstige wissenschaftliche Beschäftigte
		634		Vergütungen für studentische Hilfskräfte
			6340	Vergütungen für studentische Hilfskräfte
		635		Vergütungen für Auszubildende und Praktikanten
			6350	Vergütungen für Auszubildende (MTL und BAT)
		636		frei
		637		Vergütungen für sonstige Beschäftigte
			6371	Vergütung Zivildienstleistende
			6372	Vergütung für sonstige Beschäftigte
		638		Nebenbezüge
			6381	Prüfungsvergütungen
			6382	Vergütungen für besondere Beschäftigungsverhältnisse
			6383	Lehrentschädigung für interne Weiterbildung
			6389	sonstige Nebenbezüge
		639		frei
	64			Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung /Unterstützung im wissenschaftlichen Bereich
		640		frei
		641		Arbeitgeberanteil für Sozialversicherung
		642		Beiträge zur Berufsgenossenschaft
		643		Sonstige soziale Abgaben
		644		Aufwendungen für Altersversorgung, VBL
		649		Beihilfen und Unterstützungsleistungen
K				Abschreibungen (65)
	65			Abschreibungen
		651		Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des AV
		652		Abschr. auf grundstücksgl. Rechte und Bauten einschl. der Bauten auf fremden Grundstücken
		653		Abschreibung auf technische Anlagen und Maschinen
		654		Abschreibung auf andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung
		655		außerplanmäßige Abschreibung auf Sachanlagen
		656		steuerrechtliche Abschreibungen auf Sachanlagen
		657		unübliche Abschreibungen auf Vorräte
		658		unübliche Abschreibungen auf Forderungen und sonstige Vermögensgegenst.
L				Sonstige betriebliche Aufwendungen (66-70)
	66			Sonstige Personalaufwendungen
		660		Aufwendungen für Personaleinstellungen, -umsetzungen, -entlassungen
		661		Aufwendungen für übernommene Fahrtkosten, Trennungsgeld
		662		Aufwendungen für Betriebs-, Amtsarzt und Arbeitssicherheit
		663		Aufwendungen für die Betreuung der Studierenden
		664		Aufwendungen für Fort- und Weiterbildung
		665		Aufwendungen für Dienstjubiläen
		666		frei
		667		frei
		668		Ausgleichsabgaben n.d. Schwerbehindertengesetz
		669		Übrige sonstige Personalaufwendungen

	67			Aufwendungen für die Inanspruchnahme von Rechten und Diensten
		670		Mieten, Pachten und Erbbauzins
			6701	Aufwendungen für Grundstücke
			67010	Aufwendungen für Grundstücke des Immobilien- u. Infrastrukturfond
			67011	Aufwendungen gegenüber Einrichtungen des Landes Baden-Württ.
			67012	Aufwendungen gegenüber Dritten
			6702	Aufwendungen für Diensträume und Gebäude
			6703	Aufwendungen für Maschinen und Geräte
			6704	Aufwendungen für Fahrzeuge
			6705	Aufwendungen für Software
			6709	Aufwendungen für Mieten (sonstige)
		671		Leasing
		672		Lizenzen und Konzessionen
		673		Gebühren
		674		frei
		675		Bankspesen / Kosten des Geldverkehrs und der Kapitalbeschaffung
		676		Kursdifferenzen
		677		Aufwendungen für Prüfung, Beratung, Rechtsschutz
		678		frei
		679		Sonstige Aufwendungen für die Inanspruchnahme von Rechten und Diensten
	68			Aufwendungen für Kommunikation (Dokumentation, Information, Reisen, Werbung)
	69			Aufwendungen für Beiträge und Sonstiges sowie Wertkorrekturen und periodenfremde Aufwendungen
		690		Aufwendungen für diverse Versicherungsbeiträge
		691		frei
		692		Beiträge zu Wirtschaftsverbänden und Berufsvertretungen
		693		andere sonstige betriebliche Aufwendungen
		694		frei
		695		Verluste aus Wertminderungen von Gegenständen des Umlaufvermögens (außer Vorräten und Wertpap.
		696		Verluste aus dem Abgang von Vormögensgegenständen
		697		Einstellungen i. d. Sonderposten mit Rücklageanteil / Sopo aus Zuweisungen u. Zuschüssen
		698		Zuführungen zu Rückstellungen (soweit nicht u. a. Aufwendungen erfaßbar)
		699		periodenfremde Aufwendungen (soweit nicht u. a. Aufwendungen erfaßbar)
	<b>7</b>			<b>Weitere Aufwendungen</b>
		70		Betriebliche Steuern
		71		frei
		72		frei
		73		frei
		74		frei
		75		Zinsen und ähnlich Aufwendungen
		76		Außerordentliche Aufwendungen
		77		frei
		78		Sonstige Steuern
		79		frei
	<b>8</b>			<b>Ergebnisrechnung</b>
	80			Eröffnung/Abschluß
<b>M</b>				<b>Konten der Kostenbereiche für die GuV im Umsatzkostenverfahren (81-84)</b>
	81			Herstellkosten
	82			Vertriebskosten
	83			Allgem. Verwaltungskosten
	84			Sonstige betriebliche Aufwendungen
<b>N</b>				<b>Konten der kurzfr. Erfolgsrechnung für innerjährige Rechnungsperioden (Monat, Quart</b>
	85			Korrekturkonten zu den Aufwendungen der Kontenklasse 5
	86			Korrekturkonten zu den Aufwendungen der Kontenklasse 6
	87			Korrekturkonten zu den Aufwendungen der Kontenklasse 7
	88			Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) für kurzfr. Erfolgsrechnung (KER)
	89			Innerjährige Rechnungsabgrenzung
<b>O</b>				<b>Kosten- und Leistungsrechnung (90-99)</b>
	<b>9</b>			<b>Kosten- und Leistungsrechnung</b>
	90			Betriebsfremde Aufwendungen und Erträge
	91			Kostenrechnerische Korrekturen
	92			Kostenarten und Leistungsarten
	93			Kostenstellen
	94			Kostenträger
	95			Fertige Erzeugnisse
	96			Interne Lieferungen und Leistungen sowie deren Kosten
	97			Umsatzkosten
	98			Umsatzleistungen
	99			Ergebnisausweise



## Anlage 4: Beispielhafte quantitative Leistungsindikatoren für ausgewählte Bereiche der Universitätsverwaltung

<b>Erfassung von Verwaltungsleistungen</b>	
<b>Beispielhafte Verwaltungsbereiche und Hauptgeschäftsprozesse</b>	<b>Beispielhafte quantitative Leistungsindikatoren</b>
<p><b>Personalverwaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laufende Betreuung des Personals (allgemein)</li> <li>• Einstellung von Personal</li> <li>• Bearbeitung von Personalabgängen</li> <li>• Abwicklung von Rechtsstreitigkeiten</li> <li>• usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der betreuten <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beamten</li> <li>- Angestellten</li> <li>- Arbeiter</li> <li>- Auszubildenden</li> <li>- wiss. Hilfskräfte</li> <li>- stud. Hilfskräfte</li> <li>- Lehraufträge</li> <li>- Gastvortragenden</li> </ul> </li> <li>• Zahl der in einer Periode geschlossenen Arbeitsverträge</li> <li>• Zahl der in einer Periode ausgeschiedenen Mitarbeiter</li> <li>• Zahl der durchgeführten Arbeitsgerichtsprozesse in einer Periode</li> </ul>
<p><b>Studentenverwaltung/Studienbetrieb:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laufende Betreuung der Studierenden (allgemein)</li> <li>• Studienberatung</li> <li>• Stipendienvergabe</li> <li>• usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der Studierenden zum Stichtag</li> <li>• Zahl durchgeführter Beratungsgespräche in einer Periode</li> <li>• Zahl der bearbeiteten Stipendienanträge in einer Periode</li> </ul>
<p><b>Prüfungsverwaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreuung von Prüfungskandidaten (allgemein)</li> <li>• Bearbeitung von Studien- und Prüfungsordnungen</li> <li>• Stellungnahmen zu Prüfungsangelegenheiten</li> <li>• usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der Prüfungsfälle (sofern der Verwaltung zuzurechnen)</li> <li>• Zahl der bearbeiteten Studien- und Prüfungsordnungen in einer Periode</li> <li>• Zahl der angefertigten Stellungnahmen zu Prüfungsangelegenheiten in einer Periode</li> </ul>
<p><b>EDV:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreuung der vorhandenen Hardware</li> <li>• Beschaffungsvorbereitung und Implementierung neuer Hardware</li> <li>• Betreuung der vorhandenen Software</li> <li>• Beschaffungsvorbereitung und Implementierung neuer Software</li> <li>• Eigenentwicklung von Software</li> <li>• Netzadministration</li> <li>• Entwicklung und Aktualisierung von WWW-Dokumenten</li> <li>• Anwenderschulung</li> <li>• Bereitstellung von Dokumentationen</li> <li>• usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der in einer Periode betreuten Hardwarekomponenten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- PCs</li> <li>- Server</li> <li>- Drucker und sonstige Peripherie</li> </ul> </li> <li>• Zahl der in einer Periode neu- und erstbeschafften Hardwarekomponenten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- PCs</li> <li>- Server</li> <li>- Peripherie</li> </ul> </li> <li>• Zahl der in einer Periode erstellten WWW-Dokumente</li> <li>• Zahl der geschulten Personen in einer Periode</li> <li>• Aufgewendete Schulungsstunden in einer Periode</li> <li>• Zahl der in einer Periode erstellten Anwenderdokumentationen</li> </ul>

<p><b>Finanzverwaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltung des universitären Haushalts (allgemein, z.B. Belegerfassung, Einnahmearbeitung, Zahlstellenverwaltung)</li> <li>• Bearbeitung von Dienstreiseanträgen</li> <li>• Vergütung von Umzugskosten</li> <li>• Vergütung von Trennungsgeld</li> <li>• Abwicklung von Exkursionen</li> <li>• Abwicklung von Drittmittelverträgen</li> <li>• Erarbeitung des Haushaltsvoranschlags, Bewirtschaftung und Abrechnung des Haushalts</li> <li>• Planung und Bewirtschaftung von Sonderprogrammen</li> <li>• Abrechnung von Sondergebieten des Haushalts</li> <li>• Beschaffung von Gegenständen und Dienstleistungen nach VOL als Kauf- und Werkvertrag</li> <li>• Durchführung von Ausschreibungen</li> <li>• Bestandsverwaltung und Führen des Nachweises für bewegliches Anlagevermögen</li> <li>• Aussonderung und Veräußerung von entbehrlichen Vermögensgegenständen usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der in einer Periode durchgeführten Buchungen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auszahlungs- und Annahmeanordnungen</li> <li>- Umbuchungen</li> <li>- Geldeingänge</li> <li>- Zahlfälle in der Zahlstelle</li> </ul> </li> <li>• Zahl der in einer Periode bearbeiteten Dienstreiseanträge</li> <li>• Zahl der in einer Periode bearbeiteten Anträge auf Umzugskostenvergütung</li> <li>• Zahl der in einer Periode bearbeiteten Trennungsgeldfälle</li> <li>• Zahl der in einer Periode abgewickelten Exkursionsfälle</li> <li>• Zahl der in einer Periode bearbeiteten <ul style="list-style-type: none"> <li>- privaten Drittmittelverträge</li> <li>- öffentlichen Drittmittelverträge</li> <li>- SFB-Vorhaben</li> <li>- Graduiertenkollegs</li> </ul> </li> <li>• Zahl und Gesamtwert der berücksichtigten Einnahme- und Ausgabeteil</li> <li>• Zahl der ausgereichten Bewirtschaftungsbefugnisse der Ministerien, davon für <ul style="list-style-type: none"> <li>- HFBG-Vorhaben</li> <li>- Forschungsförderung</li> <li>- HSP III</li> <li>- Wissenschaftlerreisen</li> </ul> </li> <li>• Zahl der in einer Periode ausgestellten <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spendenbescheinigungen</li> <li>- Steuermeldungen</li> <li>- Mitteilungen an Finanzbehörden</li> </ul> </li> <li>• Zahl der in einer Periode durchgeführten Beschaffungsvorgänge</li> <li>• Zahl durchgeführter Ausschreibungen in einer Periode <ul style="list-style-type: none"> <li>- davon national bzw. EU-weit</li> <li>- davon offen bzw. nicht-offen</li> </ul> </li> <li>• Zahl der in einer Periode abgeschlossenen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rahmenverträge</li> <li>- Lizenzverträge</li> <li>- Servicerahmenverträge</li> <li>- Nutzungsvereinbarungen</li> <li>- Leihverträge</li> </ul> </li> <li>• Zahl der in einer Periode durchgeführten Neuinventarisierungen</li> <li>• Zahl der in einer Periode vorgenommenen Aussonderungen</li> <li>• Höhe des Periodenumsatzes aus dem Verkauf von Aussonderungsgütern</li> </ul>
<p><b>Liegenschaften:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreuung des Immobilienbereichs (allgemein)</li> <li>• Beantragung von Baumaßnahmen</li> <li>• Durchführung von Baumaßnahmen</li> <li>• Raumvergabe/Vermietungen</li> <li>• usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der vorhandenen Gebäude</li> <li>• Umfang der Gesamtfläche</li> <li>• Umfang der Nutzfläche</li> <li>• Zahl der in einer Periode beantragten kleinen Baumaßnahmen und Maßnahmen nach dem HFBG</li> <li>• Zahl der in einer Periode durchgeführten kleineren Baumaßnahmen einschließlich Bauunterhalt (BBN)</li> <li>• Zahl der in einer Periode durchgeführten Reparaturaufträge</li> <li>• Zahl der in einer Periode bearbeiteten Raumvergabe- bzw. Vermietungsvorgänge</li> </ul>



<p><b>Betriebsdienste:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreuung der Gebäude und -technik (allgemein)</li> <li>• Reinigung der Gebäude</li> <li>• usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der zu betreuenden Räume</li> <li>• Zahl der zu reinigenden Räume</li> <li>• Umfang der Reinigungsflächen (in qm) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterhaltsreinigung</li> <li>- Glasreinigung</li> <li>- Unterhaltung Rasen, Pflanzen, Gehölze</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Presse/Öffentlichkeitsarbeit:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausgabe von Universitätspublikationen</li> <li>• Herausgabe von Pressemitteilungen</li> <li>• Herausgabe von Sonderpublikationen</li> <li>• Ausrichten von Messen und Ausstellungen sowie Organisation von Veranstaltungen</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit im Internet</li> <li>• Grafische Gestaltung von Postern, Plakaten, Logos, Grafiken, Folien usw.</li> <li>• Bearbeitung von Anfragen der Öffentlichkeit</li> <li>• Durchführung von Pressekonferenzen</li> <li>• Durchführung von Rundfunk- und Fernsehinterviews</li> <li>• Fotoarbeiten</li> <li>• usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl und Erscheinungshäufigkeit der in einer Periode herausgegebenen Universitätspublikationen</li> <li>• Zahl der in einer Periode herausgegebenen Pressemitteilungen</li> <li>• Zahl der in einer Periode herausgegebenen Sonderpublikationen</li> <li>• Zahl der in einer Periode ausgerichteten Veranstaltungen, Aufsteller und Tische</li> <li>• Zahl der in einer Periode erfolgten WWW-Zugriffe auf die Homepage der Universität</li> <li>• Zahl von in einer Periode durchgeführten WWW-relevanten Vorgängen</li> <li>• Zahl der in einer Periode erstellten Plakate, Poster, Folien</li> <li>• Zahl der in einer Periode bearbeiteten Anfragen</li> <li>• Zahl der in einer Periode durchgeführten Pressekonferenzen</li> <li>• Zahl der in einer Periode durchgeführten Interviews</li> <li>• Zahl der in einer Periode abgewickelten Fotoarbeiten</li> </ul>
<p><b>Akademisches Auslandsamt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreuung von Auslandsangelegenheiten (allgemein)</li> <li>• usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der ausländischen Studierenden an der Universität zum Stichtag</li> <li>• Zahl der Studenten der Universität zum Stichtag, die im Ausland studieren</li> <li>• Zahl der ausländischen Gastwissenschaftler zum Stichtag</li> </ul>
<p><b>Wahlamt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreuung von Wahlangelegenheiten (allgemein)</li> <li>• usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der Wahlberechtigten an der Universität zum Stichtag</li> </ul>
<p><b>Forschungs- und Technologietransfer:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung im Hinblick auf die Forschungsförderung</li> <li>• Beratung im Hinblick auf Schutzrechte</li> <li>• Beratung im Hinblick auf den Technologietransfer</li> <li>• Beratung und Teilnahme an Messen und Präsentationen</li> <li>• usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der Beratungsgespräche in einer Periode <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forschungsförderung national</li> <li>- Forschungsförderung EU und international</li> </ul> </li> <li>• Zahl der in einer Periode geprüften <ul style="list-style-type: none"> <li>- EU- und internationale Anträge auf Forschungsförderung</li> <li>- Forschungsverträge</li> <li>- Anträge auf Fördermittel</li> <li>- sonstige Verträge</li> </ul> </li> <li>• Zahl der in einer Periode durchgeführten Beratungsgespräche über Schutzrechte</li> <li>• Zahl der in einer Periode bearbeiteten Vorgänge der Rechtsübertragung</li> <li>• Zahl der in einer Periode durchgeführten <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beratungsfälle zum Technologietransfer</li> <li>- Veranstaltungen zum Technologietransfer</li> </ul> </li> <li>• Zahl der in einer Periode durchgeführten Beratungen und Gespräche im Hinblick auf Messen und Präsentationen</li> <li>• Zahl der in einer Periode erfolgten Teilnahmen an regionalen und nationalen Messen</li> </ul>

<p><b>Akademische Gremien:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreuung akademischer Gremien (allgemein)</li> <li>• Einladung der Sitzungsteilnehmer</li> <li>• Protokollierung des Sitzungsverlaufs</li> <li>• Organisatorische Vorbereitung der Sitzung</li> <li>• Nachbereitung der Sitzung und Veranlassung der Beschlußumsetzung</li> <li>• usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der in einer Periode betreuten Sitzungen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Senat</li> <li>- Konzil</li> <li>- Graduiertenkommission</li> <li>- weitere Kommissionen</li> <li>- Sitzungsausschuß</li> <li>- Wahlausschuß</li> <li>- sonstige</li> </ul> </li> <li>• Zahl der in einer Periode versandten Einladungen der Sitzungsteilnehmer <ul style="list-style-type: none"> <li>- Senat</li> <li>- Konzil</li> <li>- Graduiertenkommission</li> <li>- weitere Kommissionen</li> <li>- Sitzungsausschuß</li> <li>- Wahlausschuß</li> <li>- sonstige</li> </ul> </li> <li>• Zahl der in einer Periode erstellten Niederschriften über die Sitzung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Senat</li> <li>- Konzil</li> <li>- Graduiertenkommission</li> <li>- weitere Kommissionen</li> <li>- Sitzungsausschuß</li> <li>- Wahlausschuß</li> <li>- sonstige</li> </ul> </li> </ul>
usw.	usw.