



KL(a)R.weiter

WEITERENTWICKLUNG UND NEUAUSRICHTUNG DER KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG (KLR)

Grobkonzeption

Technische Universität Dresden
Dresden, den 10.01.2019

Inhaltsverzeichnis

1	Ziel und Motivation für KL(a)R.weiter	3
1.1	Problemstellung und Herausforderung.....	4
1.2	Vorgehensweise für KL(a)R.weiter	6
2	Controlling an der TU Dresden: Einordnung und Nutzen der KLR	8
2.1	Begriffsklärung und Einordnung.....	8
2.2	Zweck und Nutzen.....	11
3	Design der Kosten- und Leistungsrechnung an der TU Dresden.....	13
3.1	Berichtswesen	13
3.2	Kostenträgerrechnung	16
3.3	Kostenartenrechnung.....	20
3.4	Kostenstellenrechnung.....	21
4	Schlussbetrachtung	23

1 Ziel und Motivation für KL(a)R.weiter

Eine Hochschule ist kein Wirtschaftsunternehmen, aber es bedarf zunehmend einer unternehmerischen Leistung, die Hochschule als zukunftsorientierte Organisation zu führen. Die Lehr- und Forschungslandschaft und auch die Anforderungen an ein ihr gerecht werdendes Management haben sich geändert. Exzellenz in Lehre und Forschung bedeutet heute ein qualitativ hohes Niveau nachfrage-orientierter Lehre, interdisziplinäres Arbeiten und das zeitnahe Reagieren auf Weiterentwicklungen im Wissenschaftsbereich. Dies alles steigert die Komplexität und die Notwendigkeit adäquater Anpassungen von Verwaltungsprozessen. Das Management und die Verwaltung müssen flexibel, kooperativ und agil auf die neuen Herausforderungen reagieren und ihre Finanz-, Personal-, Rechts- und Flächenmanagementprozesse so anpassen, dass Lehre und Forschung reibungsfrei ermöglicht werden.

Wurde in den 1990er Jahren der Kern des Hochschulcontrollings (Controlling von engl. to control = steuern, lenken, führen) in der Kosten- und Leistungsrechnung und damit der Effizienz gesehen, so kann sich die zukunftsorientierte Hochschulsteuerung heute einer Vielzahl an weiteren Instrumenten bedienen: Vision, Qualitätsmanagement, Zielvereinbarung, Mittelzuweisung/ Globalhaushalt, Akademisches Controlling, Berichtswesen, Planung, Risikomanagement, Prozessanalysen.

▲ Grobkonzeption: Was darin enthalten ist

Wie wird heute eine KLR für Hochschulen definiert und wie ordnet sie sich in ein gesamtes Controllingkonzept ein? Was ist eigentlich die Aufgabe einer KLR? Und wie grenzt sie sich vom Finanzcontrolling ab? Welches sind die Prozesse der KLR und wie sieht ein adäquates und adressatengerechtes Berichtswesen dazu aus? Diese Fragen möchte die hier vorliegende Grobkonzeption beantworten.

Grobkonzeption deshalb, weil es in diesem Stadium darum ging:

- die Aufgabe und Rolle einer KLR zu klären,
- die Einordnung der KLR in den Kontext des Controllings, in Prozesse und die Struktur der TU Dresden vorzunehmen,
- und ein Gerüst als Rahmen zu entwickeln, innerhalb dessen eine Feinausprägung der einzelnen Bestandteile stattfinden kann.

Dieses Konzept schließt alle Erkenntnisse der vorangegangenen IST-Analyse sowie der Zielformulierung für die Ausrichtung der KLR ein, ohne diese nochmals explizit zu benennen. Es sei hier nur auf diese Dokumente verwiesen, die gern bei der Gruppe KLR nachgefragt werden können.

Dieses Konzept beinhaltet zudem keine SAP-technischen Umsetzungsdetails. Diese werden im Nachgang bzw. parallel zur Feinkonzeption entwickelt.

Und ein letzter allgemeiner Hinweis: Das Konzept beschreibt die KLR aus Sicht des zentralen operativen Controllings. Es wird an einigen Stellen den Bezug zu dezentralen Bereichskonzepten herstellen, ohne weiter auf diese einzugehen. Die zentrale KLR versteht sich als Rahmengerberin für das durch die Bereiche selbst in gewünschter Detailtiefe und je nach Bedarf auszuprägende Bereichscontrolling. Das Motto hierfür lautet: Standardisierung so wenig wie nötig, Individualisierung so viel wie möglich.

1.1 Problemstellung und Herausforderung

Kosten- und Leistungsrechnungen an Hochschulen sollen den für die Erstellung interner und externer Leistungen benötigten Ressourcenverbrauch transparent und möglichst verursachungs-gerecht darstellen und damit das Kostenbewusstsein erhöhen. Mit diesem Ziel wurde an der TU Dresden seit Mitte der 1990er Jahre eine KLR aufgebaut. Es gab partielle Anwendungsgebiete und eine themenbezogene Nutzung, nie jedoch einen universitätsweiten Gebrauch. Mit der SAP-Einführung 2012/13 und internen Gründen kam das Instrument zeitweise zum Erliegen.

Δ Problemstellung: Warum braucht die TU Dresden eine KLR?

Die Gründe, die eine Weiterentwicklung der Kosten- und Leistungsrechnung an der TU Dresden gebieten, liegen zunächst hauptsächlich in den folgenden externen Vorgaben:

- **Neue Hochschulsteuerung Sachsen (NHS):** Alle Kosten sind den Produkten des Leistungserstellungsprozesses (Lehre, Forschung, Dienstleistungen) zuzuordnen.
- **EU - Unionsrahmen für staatliche Beihilfen zur Förderung von Forschung, Entwicklung und Innovation (FuEu) – auch EU-Trennungsrechnung** genannt: Staatliche Beihilfen für wirtschaftliche Tätigkeiten sind grundsätzlich verboten; sie müssen zu Marktpreisen bzw. alternativ zu Vollkosten sowie einer angemessenen Gewinnspanne kalkuliert werden.
- **Steuergesetzgebung Deutschland (Betriebsprüfung Finanzamt):** Korrekte Ermittlung aller direkten und indirekten Kosten zur Darstellung der Ertragssteuern in Betrieben gewerblicher Art (BgA).

Diese Anforderungen können nur von einem innerbetrieblichen Rechnungswesen - der Kosten- und Leistungsrechnung – abgebildet werden.

Es wäre allerdings nicht zutreffend, würde man an dieser Stelle schlussfolgern, dass die TU Dresden die KLR nur aufgrund externer Hinweise wiederbelebt. Die KLR ist Bestandteil eines innerbetrieblichen Rechnungswesens und damit ein internes Steuerungsunterstützungsinstrument, dessen positive nutzenstiftende Möglichkeiten bei weitem nicht ausgeschöpft sind und mehr als die ihr oft unterstellte Kontrollfunktion bieten. Es gibt zahlreiche interne Anwendungsfelder, die seit Ende der 1990er Jahre aktiv in Nutzung waren, wie z.B. die Verrechnung von Kosten von Werkstatteleistungen und Großgerätenutzung, Gebührenermittlungen für selbstgestellte Leistungen und Weiterbildungsstudiengänge.

Und nicht zuletzt hat sich die TUD einen effizienten und transparenten Umgang mit den eingesetzten Ressourcen in ihr Leitbild geschrieben: „Die Technische Universität Dresden strebt nach größtmöglicher Effizienz und Transparenz in ihren Entscheidungs- und Verwaltungsvorgängen.“¹ Dies nachzuhalten gelingt nur mit einem einsatzfähigen, funktionierenden Informationswerkzeug.

Aus der zur Grobkonzeption vorangegangenen IST-Analyse entstand die Erkenntnis, dass der wachsende Einsatz nicht allein finanzwirtschaftlicher Controlling-Instrumente (Vision, Strategie, Qualitäts-

¹ Vgl. Leitbild der TU Dresden

management u.a.) vermutlich der geeignetere Weg ist, eine Hochschule als zukunftsorientiertes Unternehmen zu führen, als den Fokus allein auf die Effizienz zu legen².

Es ist die Herausforderung, die Instrumente so zu integrieren, dass sowohl eine Balance als auch ein signifikanter Nutzen aus ihrem Zusammenwirken entsteht.

Δ Herausforderung: Was die KLR mit der Hochschulsteuerung zu tun hat und warum ein gemeinsames Verständnis so wichtig ist

Ein Fazit der IST-Analyse ist, dass es kein klares Bild an der TU Dresden gibt, wie sie Hochschulsteuerung oder Hochschulcontrolling als Führungsprozess definiert. Um die Verwirrung noch zu steigern, muss man konstatieren, dass dieser klaren Aufgabenbeschreibung auch klare Zuordnungen sowohl hinsichtlich der Struktur als auch der Prozesse fehlen. Kurz: Es fehlt ein gemeinsames Verständnis darüber, was strategisches und operatives Controlling eigentlich bedeutet und ob man überhaupt diese Begriffe oder andere (z. B. Hochschulsteuerung) verwenden möchte. Aus dieser mangelnden Begriffsklärung resultieren nicht nur Missverständnisse (z.B. „Controlling“), sondern auch ein Aneinander-vorbei-Kommunizieren und Doppelarbeiten (wer berichtet wie über welche Kennzahlen).

Das Projekt zur Weiterentwicklung der KLR sieht die Herausforderung, die KLR in den übergeordneten Kontext so einzubauen, dass sie als Informationswerkzeug und damit Fundament eines umfassenden Controllings (Hochschulsteuerung) eine zielgerichtete Nutzung entfaltet.

Dieser Exkurs zu einem umfassenden Controllingkonzept ist insofern unerlässlich, weil die Weiterentwicklung der KLR an Grenzen stoßen wird, die ohne eine parallele Diskussion des übergeordneten Ansatzes, akute Fragen unbeantwortet lässt. Als Beispiel soll hier die nicht unwesentliche Ausprägung der Kostenträger der TU Dresden genannt werden. Ohne ein klar entwickeltes Verständnis darüber, was das Ziel einer Darstellung der Kosten der Lehre auf Ebene des Studienganges ist und ob dies überhaupt das Ziel ist und wozu diese Erkenntnis genutzt wird, fällt es schwer, die Kostenträgerrechnung aufzubauen.

Da es nicht der Auftrag dieses Projektes ist, das Controllingkonzept der TU Dresden (weder gesamt noch auf Bereichsebene) zu entwickeln, muss sich der Aufbau der KLR in Stufen kontinuierlich entwickeln, die sich übergeordneten parallelen Entwicklungen und Entscheidungen schrittweise anpassen. Der in Kapitel 3 vorgenommene Versuch einer Einordnung dieses Konzeptes als Baustein des zentralen operativen Controllings soll die oben beschriebene Herausforderung für dieses Unterfangen noch einmal plastischer aufzeigen.

Δ Herausforderung: KL(a)R, Gemeinsam und Pragmatisch

Das Konzept wird aus Sicht der zentralen KLR geschrieben. Eine Kostenrechnung kann in einem Gesamtunternehmen jeweils nur an einer Stelle zentral technisch durchgeführt werden. Dieser Umstand bedeutet nicht, dass die Ausprägung des Instrumentes allein von der zentralen KLR bestimmt wird. So gibt es im Rahmen dieses Projektes einen wachsenden guten Austausch mit den Bereichscontrollerinnen und Bereichscontrollern zur Erlangung eines gemeinsamen Verständnisses zur Abbildung und Einrichtung der KLR. Ohne diese stete Kommunikation und die Investition in diese gemeinsame

² vgl. Günther (2013)

Entwicklung und Zeit wird der Aufbau der KLR nicht gelingen. Es kann nur so einen verständlichen Rahmen, eine sinnvolle aktive Nutzung und eine Akzeptanz des Instrumentes geben.

In diesem Sinne ist zusammenfassend festzustellen, dass es sich nicht um eine pure Weiterentwicklung eines finanzwirtschaftlichen Werkzeuges, sondern um einen Teilaspekt einer umfassender zu sehenden Organisationsentwicklung handelt.

Nicht zuletzt ist aus diesem Bedarf zur Klärung und kontinuierlichen Verständigung über die Definitionen sowohl der Projektname: KL(a)R.weiter, als auch das Ziel entstanden:

- Weiterentwicklung der KLR unter Berücksichtigung aller ex- und internen Anforderungen,
- Neuausrichtung der KLR als zukunftsfähiges Steuerungsinformationssystem und Einbindung als Fundament in ein umfassendes Controllingssystem für die Universitäts- und Bereichssteuerung bei gleichzeitiger
- Wahrung eines gesunden Augenmaßes und eines vertretbaren Aufwand-Nutzen-Verhältnisses.

1.2 Vorgehensweise für KL(a)R.weiter

Die methodische Vorgehensweise im Projekt KL(a)R.weiter folgt einem aufeinander aufbauenden und schrittweisen Ansatz, der stringent auf das zu erreichende Ziel ausgerichtet ist.

1. Die Ist-Analyse begann mit Projektstart im Januar und dauerte bis Mai 2018.
2. Parallel zu ihr verlief eine Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Leistungskataloge der Zentralen Einrichtungen und der Zentralen Universitätsverwaltung (siehe Kapitel 3.4.1).
3. Die Zielformulierung fand im Mai/Juni 2018 statt.
4. Beginn Phase Grobkonzeption August 2018, Vorstellung Grobkonzeption im Lenkungsausschuss am 6.11.2018
 - a. Einsendung Änderungswünsche, Hinweise bis 30.11.2018
 - b. Fertigstellung und Versand bis 31.01.2019
 - c. Abnahme durch Umlaufbeschluss bis Mitte Februar 2019
5. Die Verfeinerung des groben Ansatzes begann teilweise bereits in 2018 und wird in die softwaretechnische Umsetzung überführt.
6. Die KLR soll zum 1.1.2020 im SAP aufgebaut und nutzbar sein.
7. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung setzt bereits zu diesem Zeitpunkt an, um das System stetig auf aktuellem und hohem Qualitätsniveau zu halten.

Das folgende Schaubild fasst das Vorgehen zusammen:



Abb. 1: Projektvorgehensmodell für KL(a)R.weiter

Der Anspruch des Projektes ist es, die KLR während der Projektlaufzeit weitestgehend auszuprägen und zum Einsatz zu bringen. Und trotzdem werden weitere Stufen zu definieren sein, die den jeweiligen Diskussionsstand zu ihrem Verwendungszweck bzw. Nutzungsgrad wiedergeben, denn „die Gestaltung der KLR muss immer entsprechend der spezifischen Kontextfaktoren und der Rechnungszwecke der Organisation vorgenommen werden“.³

³ vgl. Riebel (1994), Kirchhoff-Kestel (2006)

2 Controlling an der TU Dresden: Einordnung und Nutzen der KLR

2.1 Begriffsklärung und Einordnung

Bevor ein Instrument wie die Kosten- und Leistungsrechnung in seiner Funktionsweise beschrieben wird, sollten eine Einordnung in den Gesamtkontext des betrieblichen Rechnungswesens vorgenommen und die benutzten Begrifflichkeiten erläutert werden. Die der Grobkonzeption vorausgegangene Ist-Analyse kam zu dem Schluss, dass es weder eine Einordnung noch eine gemeinsame Auffassung gibt, was Controlling ist und wie sich die hier konkret betrachtete KLR als Bestandteil eines Controllings sowohl zentral/dezentral, als auch in den Dimensionen strategisch/operativ einordnet.

Die im Folgenden vorgenommene begriffliche Definition des Controllings erfolgt dabei nur aus KLR-Sicht, wohl wissend, dass unter Controlling noch viel mehr Aspekte fallen können.

Δ Der Controllingbegriff

Der Begriff Controlling ist im Allgemeinen und auch speziell im Hochschulkontext in der Literatur nicht eindeutig definiert. Einigkeit besteht jedoch in der Auffassung, dass Controlling das Rektorats durch die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen unterstützen soll (die Entscheidungsfindung und Durchsetzung ist Aufgabe des Managements).

Das Wort *Controlling* leitet sich vom englischen Wort „to control“ ab: lenken, steuern, führen, regeln, leiten, kontrollieren. Typische Controllingaufgaben im Universitätskontext wären demnach: Hochschulsteuerung, Steuerung durch Zielvereinbarung, Kosten- und Leistungsrechnung, Management des (Global-)Haushaltes, Drittmittel- und Projektmanagement, Berichtswesen, Akademisches Controlling, im Weiteren z.B. auch Qualitätsmanagement. Die International Group of Controlling (IGC) fasst zusammen: Controlling ist der gesamte Prozess der Zielfestlegung, der Planung und der Steuerung im finanz- und leistungswirtschaftlichen Bereich.⁴

Controlling ist demnach eine Summe von Aufgaben und ist nicht an eine Person (die Controllerin / den Controller) gebunden.

Δ Abgrenzung strategisches versus operatives Controlling an der TUD

Unterteilt man Controlling in strategisches und operatives Controlling, so ist strategisches Controlling die Tätigkeit der Führungskraft, die das Entwerfen, Prüfen, Durchsetzen und Überwachen von Strategien beinhaltet. Der Zeithorizont ist dabei unbeschränkt und ergibt sich durch die mit den Strategien abzudeckenden Zeiträume.⁵

Operatives Controlling ist jene Tätigkeit, die Zielbildung, Planung, Steuerung und Regelung im mittelfristigen und im einjährigen Zeithorizont einschließt. Übersetzt man dies in den TUD-Kontext und bringt die Definitionen mit der Prozesslandkarte der TUD zusammen, lässt sich ableiten, dass das

⁴ vgl. IGC, S. 46ff

⁵ ebda S. 48ff

strategische Controlling dem Führungsprozess Hochschulsteuerung entspricht und das operative Controlling einen Unterstützungsprozess darstellt:

Einordnung KLR in den Controlling-Kontext

Die TUD Prozesslandkarte bildet die wesentlichen Geschäftsprozesse der TUD ab

TUD Prozesslandkarte: 1. Ebene

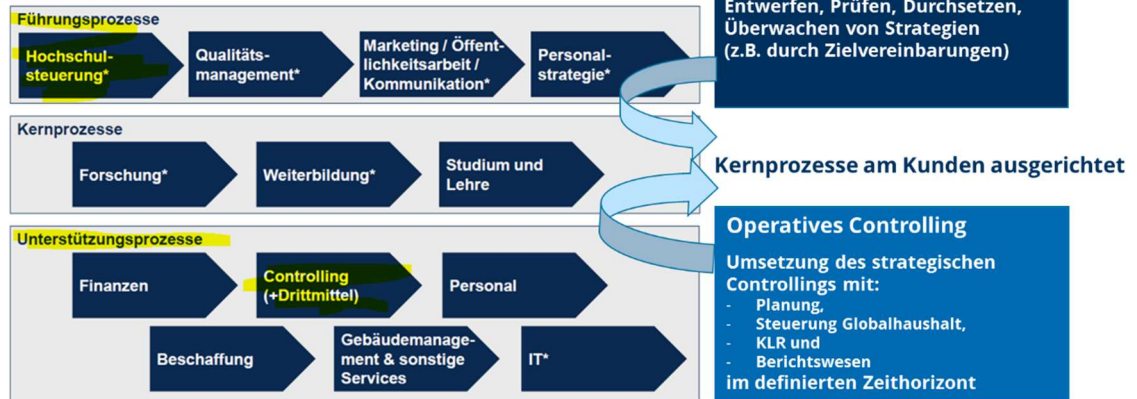


Abb. 2: strategisches vs. operatives Controlling TUD

Die KLR ist als *ein* Bestandteil bzw. Instrument des operativen Controllings zu sehen. Das operative Controlling bedient sich mehrerer aufeinander abgestimmter Instrumente, die aber erst dann als Controlling-Instrumente bezeichnet werden können, wenn sie systematisch und im Sinne der Aufgabenerfüllung aufeinander abgestimmt eingesetzt werden.⁶

Im operativen Controlling wären die folgenden 4 Aufgabenbereiche an der TUD zu sehen:

1. Alle Aufgaben zur Planung, Budgetierung und Kontrolle des öffentlichen (Global-) Haushaltes = **Haushaltsmanagement**,
2. Alle Aufgaben zur Verwaltung von Mitteln Dritter (aus Forschungsförderung und wirtschaftlicher Tätigkeit) = **Drittittelmanagement**,
3. Alle Aufgaben der Darstellung von (Voll-) Kosten und Leistungskennzahlen über den gesamten Leistungserstellungsprozess auf den universitären Ergebnissen (Kostenträger der Lehre, der Forschung, sonstige Dienstleistungen) = **KLR**,
4. Sowie ein alle vorgenannten Rubriken unterstützendes Berichtswesen, das sowohl Berichtsinhalte getrennt als auch gemeinsam darzustellen in der Lage ist = **Berichtswesen**.

⁶ vgl. Brüggemeier, S.59



Abb. 3: Die 4 Instrumente des operativen Controllings der TU Dresden

Δ Abgrenzung zentrales versus Bereichscontrolling

Um die Einordnung einigermaßen abzuschließen, müssen auch der strukturelle Aufbau der TU Dresden sowie die Prozesse aus zentraler (ZUV) und Bereichsperspektive gesehen werden. Um Missverständnissen vorzubeugen, soll hiermit deutlich gemacht werden, dass die Bezeichnung *zentral* in diesem Kontext allein wie folgt definiert ist:

Zentral = Unterstützungsprozess = Standard, Rahmen, allgemeingültige, bereichsübergreifende Festlegungen, Durchführung der Verrechnungen (ILV und Umlagen)

Der Fokus liegt jetzt im Folgenden nur noch auf dem operativen Controlling (als Heimat der KLR):

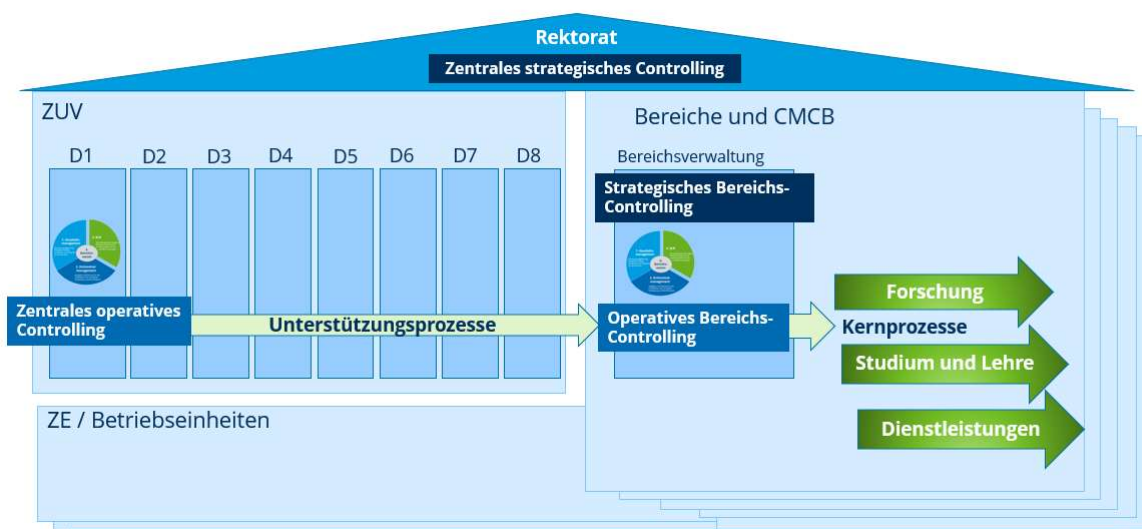


Abb. 4: Einordnung operatives Controlling an der TU Dresden

In der Zentralen Universitätsverwaltung ist das **zentrale operative Controlling** mit seinen Bestandteilen Haushaltsmanagement, Drittmittelmanagement, KLR und Berichtswesen im Dezernat 1 (zusätzliche Teile des Berichtswesens in D6) beheimatet. Es unterstützt aus dieser/n Struktureinheit/en heraus zentrale strategische Belange (Hochschulsteuerung) und Bereichsbelange.

2.2 Zweck und Nutzen

Δ Wo liegt das Potential der KLR an der TU Dresden?

Im Vergleich zu der Tatsache, dass es KLR-Systeme mittlerweile an fast allen Hochschulen im deutschsprachigen Raum gibt, haben diese jedoch bislang wenig Nutzung bzw. Wirkung für eine Steuerung erfahren. Erstaunlich ist dies insbesondere in Anbetracht der zunehmenden eigenen Autonomie und Verantwortung für das Budget (Globalhaushalt). So wird angenommen, dass es mit einem steigenden Globalbudget einen internen steigenden Bedarf an Informationen über die Verwendung der Ressourcen (wo sind die Ressourcen verwendet worden?) in der Organisation und die mit den Ressourcen erfolgte Ergebnis- oder Leistungserstellung (wofür sind die Ressourcen verwendet worden?) geben müsste.

Das Projekt hat sich mit dieser Frage auseinandergesetzt und die folgende Identität definiert. Die KLR der TU Dresden will sein: 1) Standard- und Rahmengeberin, 2) softwaretechnische Key-Userin des Controllings (SAP-CO/PS), 3) Interne Beraterin und Unterstützerin und 4) Lieferantin von relevanten (!) Informationen.

Im Detail beinhaltet dies die folgenden Aufgaben bzw. Zwecke:

Standard und Rahmen

- Zentrale Standards einer Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung weiterentwickeln und KLR durchführen
- Standards und Vorgaben für KLR und Berichtswesen für Bereiche und Rektorat entwickeln und transparent kommunizieren (KLR-Rahmen)
- Standards und Vorgaben technisch wahren: Key – User für das SAP-CO

Unterstützungs- und Serviceleistungen für Rektorat und Bereiche

- bei Ermittlung von Vollkosten und Verrechnungssätzen für wirtschaftliche Tätigkeiten (EU-Trennungsrechnung)
- bei Ermittlung von Verrechnungspreisen und Durchführung der internen Leistungsverrechnung (ILV)
- bei Kalkulation von Gebühren für Weiterbildungsstudiengänge
- Durchführung von Wirtschaftlichkeits-, Abweichungs-, und Entwicklungsanalysen als Serviceaufgabe und auf Anforderung
- Mitwirkung am Konzept zum Globalhaushalt und damit einer internen Verhaltenssteuerung
- Lieferung und Aufbereitung von Informationen für Hochschulsteuerung und externe Empfänger (SMWK, Wirtschaftsprüfer, ...) oder Rankings
- Entscheidungsunterstützung und Beratung des zentralen Controllings (Hochschulsteuerung).

Δ Wo noch mehr Nutzen entstehen könnte

Über die Anreizsetzung im Rahmen des Globalhaushaltes in Form z. B. eines Bonus-/ Malus für Flächen oder über die Zielvereinbarungen festgesetzten Leistungsziele auf die Bereiche hinaus könnte zukünftig der Anteil einer „echten“ Ressourcensteuerung wesentlich gesteigert werden, z.B. durch ein(e):⁷

- effiziente Nutzung von Hörsälen (immer knapp, aber häufig nur halbvoll, teilweise leer),
- effiziente Nutzung von Büroräumen angesichts moderner Arbeitsstrukturen (flexible Arbeitsplätze mit Rollcontainer, wie in Beratungsunternehmen; bei Home-Office sind die Büros häufig leer),
- gemeinsame Ressourcennutzung (z.B. Labors, Sekretariate etc.),
- Energiemanagement (Anreize zu geringerem Energieverbrauch), etc.

Δ Grenzen einer Vollkostenrechnung und alternative Verfahren

Auch wenn das hier beschriebene Verfahren der Vollkostenrechnung gegenwärtig als das praktikabelste Verfahren für eine universitäre Kostenrechnung gesehen wird und dessen Anwendung auch die verpflichtende Anforderung des NHS ist⁸, so sind den Verfassern dieses Grobkonzeptes durchaus die Grenzen einer Vollkostenrechnung (VKR) bekannt. Bei der VKR werden sämtliche angefallene Kosten verrechnet, d.h. sowohl leistungsabhängige als auch Strukturkosten (unabhängig von der Leistungserstellung). Die Strukturkosten sind zwar auch beeinflussbar – durch Entscheidungen zu Strukturänderungen – jedoch liegt dies zumeist nicht in der Hand einer Organisationseinheit (z.B. einer Fakultät oder eines Lehrstuhls). Die VKR bildet daher besonders im Bereich der indirekt zugerechneten Kosten nicht das Verursachungsprinzip ab. So werden die Kosten anteilig proportional verteilt, was teilweise falsche Schlussfolgerungen über Kosteneinsparmöglichkeiten suggerieren könnte.

Deshalb wird hiermit ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die VKR zwar gesetzlich vorgeschrieben ist, aber immer mit zusätzlichen Analysen und Kostenbetrachtungen zu ergänzen ist und nicht ausreicht, um auf ihrer Basis schnelle Entscheidungen zu treffen.

Alternative Verfahren wurden in der Fachwelt und an anderen Hochschulen in der Vergangenheit ausgiebig diskutiert, sind unserer Kenntnis nach jedoch nirgendwo wirklich vollständig eingeführt worden, was zum Teil am wesentlich höheren Aufwand dieser Verfahren, als auch an ihrer generellen Eignung zur Abbildung universitärer Prozesse liegen mag. Dies wären z.B. die stufenweise Einzelkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung) und die Prozesskostenrechnung.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass kein Verfahren als durchgehend geeignet für eine universitäre Kostenrechnung erscheint, so dass es als sinnvolles Ziel erscheint, die VKR mit positiven Elementen anderer Verfahren zu kombinieren und sich iterativ an ein gemeinsam akzeptiertes Verfahren anzunähern.

⁷ Die Beispiele wurden von Prof. Günther im Rahmen unserer Gespräche zur Weiterentwicklung der KLR genannt.

⁸ Vgl. NHS, Teil B S. 14, Teil E S. 1, Teil E S. 14

3 Design der Kosten- und Leistungsrechnung an der TU Dresden

Im Kapitel 1.2 zum Projektvorgehen wurde darauf verwiesen, dass ein Instrument nur so ausgesteuert sein kann, wie es der ihm Existenzberechtigung verleihende Zweck vorgibt. So definiert der Zweck das, was am Ende herauskommen soll. Die berühmten „Berichte-per-Knopfdruck“ müssen gesagt bekommen, was sie zeigen sollen. Davon hängen nicht nur die Sicht auf die Daten (der Bericht), sondern auch die angewandten Verrechnungsverfahren und die Definition der Objekte (Kostenarten, Kostenstellen, Kostenträger) ab. So wird es z.B. unmöglich sein, den Anteil der Bewirtschaftungskosten an den Gebäudekosten anzuzeigen, den Anteil der kalkulatorischen Kosten an den Gesamtkosten oder die Zusammensetzung der Gemeinkosten auf wertschöpfenden Kostenstellen (Professur/Lehrstuhl), wenn diese nicht auch im Zuge der Verrechnungen separat behandelt werden. Wieviel ist nötig, um nicht nur den Datenfriedhof und das System zu überfrachten, sondern nutzenstiftende, steuerungsrelevante Informationen zu generieren? Welche konkreten Objekte (Kostenstellen, -träger) und wie viele davon werden benötigt, um Ressourcenverbrauch und Leistungen optimal zu erfassen?

Die Anforderungen an das Instrument bestimmen das Design, das im Folgenden beschrieben werden soll. Die Anforderungen müssen so konkret wie möglich vorliegen. Einerseits ist dies wünschenswert, andererseits kann nicht auf den Ausgang der Diskussion zum Controllingverständnis gewartet werden. Es liegen hinreichend gesammelte Erkenntnisse vor, um die KLR an der TU Dresden in ihren groben Zügen wiederzubeleben. Nichtsdestotrotz wird diese Entwicklungsstufe daher als KL(a)R.Basis bezeichnet.

Da im Rahmen der Zielformulierung zu diesem Projekt das Berichtswesen und die Kostenträgerrechnung als tragende Elemente der KLR an der TUD erkannt wurden, werden diese im Design zuerst beschrieben. Damit wird das Design vom Ziel her und vom Groben ins Feine formuliert.

3.1 Berichtswesen

Über das Berichtswesen erfolgt die Aufbereitung der Daten aus dem Rechnungswesen und ggfs. weiterer steuerungsrelevanter Aspekte.

Dem Berichtswesen kommt insofern eine zentrale Rolle zu, da es erst Auswertungen, Analysen und Handlungen möglich macht. Es ist die Basis einer Steuerung.

Δ Maxime des KL(a)R-Berichtswesens:

Empfängerorientierung

- Informationsbedarf und –zeitpunkt der Berichterstattung an die Empfänger erheben
- Verständlichkeit: Aufbereitung und Darstellungsart
- Bereitstellung und Zugriffsmöglichkeiten (und -berechtigungen) müssen geklärt werden

Vorteil: Empfängerorientierung sorgt dafür, dass weniger ad hoc Anfragen gestellt werden.

Konsistenz

- Einen Standard-Rahmen für alle schaffen
- In diesem Rahmen Individualität zulassen
- Konsistenz über alle Ebenen: Externe und interne Anforderungen abgleichen
- Für Vergleichbarkeit sorgen

Wirtschaftlichkeit

- Aufwand – Nutzen abgleichen!
- Aussagekräftige Informationen: Nur das liefern, was gebraucht wird!
- Achtung: Zu viel Detailtiefe ist nicht unbedingt Nutzen steigernd

Ziel ist die Entstehung

1. eines *Standardberichtswesens*, das regelmäßig wiederkehrenden und laufenden Berichtsbedarf abdeckt und aus wenigen konkreten, verständlichen Berichten besteht sowie
2. eines *Berichtswesens auf Anforderung* für einzelne, konkrete Fragestellungen (Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, tiefergehende Analysen einzelner ausgewählter Aspekte).

Das Berichtswesen der KLR ergänzt das Berichtswesen des Haushalts- und Drittmittelmanagements, dessen Fokus auf den ausgabengleichen Kosten liegt, einerseits um nicht dargestellte Kosten (z.B. kalkulatorische Bewirtschaftungskosten) und Gemeinkosten, andererseits um Leistungskennzahlen:



Abb. 5: Berichtswesen operatives Controlling

Δ Internes Berichtswesen – Diskussion Ergebnisse und Adressatenkreis

Da es in der Vergangenheit kein definiertes standardisiertes Berichtswesen für ein vollumfängliches (operatives) Controlling gab und die Teilaspekte nur separat betrachtet werden (siehe Berichtswesen zum Globalhaushalt und zum Drittmittelmanagement, auch Kennzahlen), muss hierfür erst noch ein gemeinsamer Diskussions- und Lernprozess auch mit den Bereichen weitergeführt werden. Außerdem bedingt ein noch zu entwickelndes Verständnis zu einem übergeordneten strategischen Controllingprozess wesentlich die Ausgestaltung des internen Berichtswesens.

Der Prozess der zielgerichteten, sinnvollen Berichtsdefinition wird über einen längeren Zeitraum andauern. Der Prozess startet im Rahmen dieses Projektes mit einer Auswahl an Berichten, deren Sinnhaftigkeit und Nutzbarkeit als aussagekräftige Informationsbasis auch nach den ersten Verrechnungsdurchläufen tiefer betrachtet, verstanden und diskutiert werden müssen.

In diesem Sinne besteht in der *KL(a)R.Basis* der Kreis der Adressatinnen und Adressaten des internen Berichtswesens nur aus dem operativen Controlling auf zentraler Ebene und aus den Bereichs- und Fakultätsmanagement (bei Bedarf auch ZE und ZUV), nicht jedoch in Instituten und Professuren.

Δ Externes Berichtswesen

Aufgrund der fehlenden internen Anforderungen eines steuerungsrelevanten Informationsbedarfs forcierten bisher im Wesentlichen externe Berichtsempfänger (SMWK, Wirtschaftsprüfer, Finanzamt) das Projekt, daher sind diese Berichtsanforderungen in der *KL(a)R.Basis* -Umsetzung zunächst maßgebend.

Da die Berichtskonsistenz ein Ziel dieses Projektes ist, wird soweit wie möglich immer darauf geachtet, diese Berichte auch mit internen Berichtszwecken abzugleichen. Ohne große Probleme ist dies zum Beispiel in der Strukturierung der Kostenkategorien (siehe Kap. 3.3) möglich. Schwierig gestaltet sich die Definition jedoch an den strukturellen- bzw. fachlichen Sichtweisen, z.B. Definition von *Lehreinheiten* ≠ *Lehr- und Forschungsbereichen* ≠ *Fakultäts- und Bereichsaufbau*.

Die folgende Tabelle zeigt die Aggregationsstufen und damit konsistente Berichtssicht nach Adressatenkreisen. Sie zeigt auch einen Abweichler (HEB), der sich aufgrund einer Statistik-orientierten Sichtweise nicht in das geplante Standardberichtswesen einordnen lässt:

Berichtsempfängerinnen/ Berichtsempfänger	Interne Berichtsempfänger/innen und ext. (Finanzamt + Trennungsrechnung)	SMWK (HEB- Hochschulerfolgsbericht)
Aggregation und Konsistenz über die Ebenen möglich	Rektorat	Rektorat
	Bereich, ZE, (ZUV)	Bereich, ZE, (ZUV)
		<i>Fächergruppe</i>
	<i>Fakultät</i>	
	<i>Lehreinheit</i>	
		<i>Lehr- und Forschungsbereich</i>
		<i>Fachgebiet</i>
	<i>Kostenstellengruppen/PSP-Gruppen</i>	
	Kostenstelle / Projekt (PSP)	Kostenstelle / Projekt (PSP)
	KLR-Standardberichtswesen	Gesonderter Bericht

Abb. 6: Adressatengerechte Berichtssichten

Δ Kennzahlen in Berichten

Aufgrund der Tatsache, dass eine Universität kein profitorientiertes Unternehmen ist und nicht primär monetär gesteuert werden kann, kommt der Darstellung von Kennzahlen in den Berichten eine große Bedeutung zu. Die Gegenüberstellung monetärer mit nicht monetären Kennzahlen verstärkt den Aussagegehalt der KLR-Berichte und wenn überhaupt kann nur durch diese Anreicherung eine Basis für eine Steuerungsmöglichkeit entstehen.

Es gibt eine große Anzahl an *Ausstattungs- und Leistungskennzahlen*, die in der TU Dresden zu unterschiedlichen Zwecken dargestellt werden, sei es im Rahmen von Zielvereinbarungen, dem Akademischen Controlling, einer Evaluierung oder der Statistik, etc.

Im hier behandelten Kontext wird eine Auswahl an Ausstattungs- und Leistungskennzahlen ausgewählt, die im engeren Sinne etwas mit der monetären Ressourcenausstattung - bzw. Leistungserstellung zu tun hat. So sind z.B. die Anzahl der qm oder die VZÄ keine leistungsbeschreibenden Kennzahlen, dienen jedoch eventuell der Beschreibung des Ressourceneinsatzes oder zur Steuerung der Ressourcen.

Dies sollte erklären, warum die Liste der ausgewählten nichtmonetären Kennzahlen für ein Kosten- und Leistungscontrolling kürzer ausfällt als die Zahl der in der TUD insgesamt verwendeten Kennzahlen.

3.2 Kostenträgerrechnung

In der gesamten KLR liegt die größte Herausforderung in der Kostenträgerrechnung. Dies hat zwei primäre Gründe:

1. die *Kostenträgerbildung* selbst, d.h. welches sind die Produkte bzw. Ergebnisse und
2. die *Zurechnung der Kosten zu den Kostenträgern*.

In Punkt 2 liegt die in Fachkreisen und in der entsprechenden Forschung zum Rechnungswesen in Hochschulen viel diskutierte und immer noch nicht gelöste Streitfrage zum Umgang mit den sehr hohen Gemein- und Strukturkosten in Hochschulen und der Verzahnung von Lehr- und Forschungsleistungen. In Folge dieser engen Verflechtung von Lehre und Forschung lassen sich weder die Leistungen, noch die dafür entstandenen Kosten exakt voneinander trennen⁹. Trotz der Grenzen der Kostenträgerrechnung besteht die Anforderung¹⁰, eine sinnvolle Darstellung der universitären Produkte und der für ihre Erstellung angefallenen Kosten zu finden.

Δ Was ist ein Kostenträger und wie wird er gebildet?

Der Kostenträger ist das Produkt / Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses. Wie und mit welchem Detaillierungsgrad er im universitären Kontext zu bilden ist, beantwortet die Frage des derzeit bekannten Anwendungsbedarfes bzw. Rechnungszweckes (siehe auch Kap. 2.2).

Externe Kostenträger sind:

- **Lehre:** Studium und Ausbildung sowie Projekte („L-PSP´s“)
- **Forschung:** Grundlagenforschung als Daueraufgabe sowie Projekte wie z.B. Projektförderung v. EU, Bund, Land und sonstigen, DFG, Auftragsforschung („F-PSP´s“)
- **Dienstleistungen:** Projekte, die nicht Lehre oder Forschung entsprechen (z.B. Gutachten, Messungen, Laboruntersuchungen u.a.) („D-PSP´s“)

⁹ Vgl. Eschenbach

¹⁰ Vgl. NHS, Teil I, B - Produktbildung

Interne Kostenträger werden dann gebildet, wenn Kosten, die im Rahmen der Leistungserstellung einer Zwischenstufe bzw. einem sogen. Hilfskostenträger entsprechen, separat dargestellt werden sollen. In der KL(a)R.Basis findet der interne Kostenträger keine Anwendung. Die Verwendung dieses Objektes für verschiedene interne Sachverhalte (z.B. Prozesse, Gebäude) ist jedoch geplant.

Die Kostenträger der TU Dresden sind in die 3 Hauptkategorien *Lehre, Forschung und Dienstleistung* unterteilt und damit NHS-konform. In ihrer weiteren Ausgestaltung müssen die Kriterien „wirtschaftlich“ und „nicht wirtschaftlich“ (EU-Beihilferecht) sowie für das Steuerrecht die Unterscheidungen in Betriebe gewerblicher Art (BgA) und kein BgA (Hoheitsbetrieb, Vermögensverwaltung) ableitbar sein. Mit diesen Merkmalen lassen sich die externen Vorgaben an die Kostenträger erfüllen:

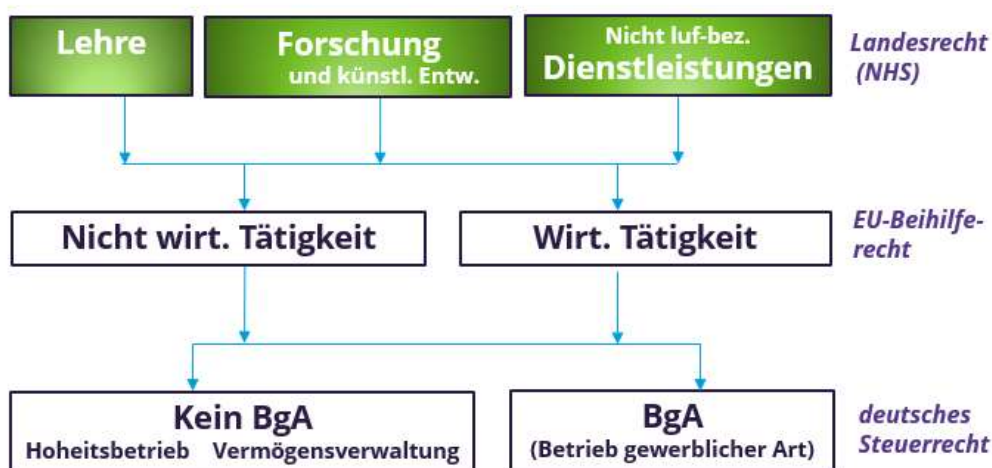


Abb. 7: Kategorien Kostenträger

Entscheidend für die Ausgestaltung der Kostenträgerrechnung ist der Detaillierungsgrad der Kostenträger. Die TUD folgt einem vergleichbaren Trend vieler Hochschulen, in dem sie die früher schon einmal detaillierter ausgestaltete Kostenträgerrechnung (z.B. auf Ebene Studiengang) wieder zurückfährt. Der Grund dafür liegt in den bereits genannten Anforderungen bzw. darin, dass nur Ausschnitte der Kostenträgerrechnung derzeit wirklich relevant sind und keine Steuerung über die Kostenträger erfolgt.

△ Wie lassen sich die Kosten der wertschöpfenden Kostenstellen (Professuren) auf die erstellten Produkte/Ergebnisse zurechnen?

Die spannendste und komplizierteste Frage der Kostenträgerrechnung ist: *Wofür sind die Kosten entstanden?*

Dabei geht es darum, nicht nur die bereits direkt ermittelten Kosten der Drittmittelforschung, die bereits eindeutig dem Projekt zugerechnet sind zu betrachten, sondern all jene Kosten zusätzlich abzubilden, die noch einen Bezug zu diesem Projekt haben: Kosten der Professur(en), zu der das Projekt gehört: anteilige Kosten der Professorin /des Professors, anteilige Kosten wiss. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (HH-Mittel), anteilige Kosten technischer und Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, anteilige

Raumkosten, anteilige Abschreibungen, anteilige Gemeinkosten der Zentralen Verwaltung (ZUV), der Zentralen Einrichtungen (ZE), der Bereichs- und Institutsverwaltungen.

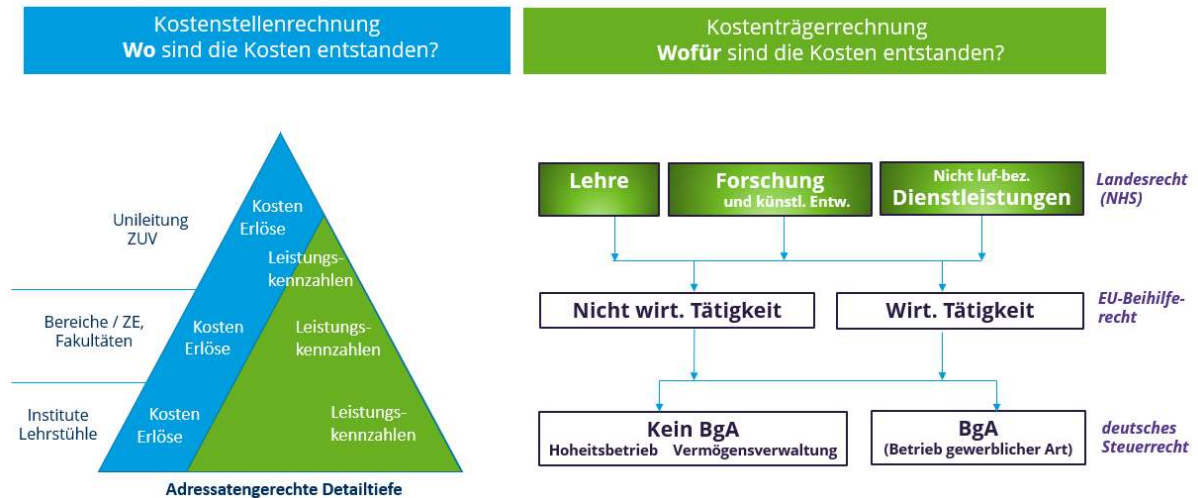






Abb. 8: Kernfragen der KLR

Wäre die Universität eine Forschungseinrichtung und hätte demzufolge keine Lehre, wäre eine Zurechnung der Kosten aus den Endkostenstellen sicher mittels eines Schlüssels (Drittmittelvolumen der Projekte oder drittmittelfinanzierte Mitarbeiter) einfach im Verhältnis abzubilden. Es bliebe allerdings die Frage des Anteils der haushaltsfinanzierten Grundlagenforschung an den Kosten übrig.

Komplexer wird die Verrechnungslogik dadurch, dass mit der Lehre ein Sachverhalt dazukommt, der in sich (Lehrverflechtung) und auch mit der Forschung verwoben ist.

Δ In welchem Verhältnis werden Lehre und Forschung und Dienstleistung betrieben?

Es gibt mehrere Ansätze der Kostenträgerrechnung, die in der folgenden Tabelle gegenübergestellt werden:

	Verfahren	Beschreibung	Aufwand/Nutzen	Bewertung/Empfehlung
1	Stunden- erfassung/ Zeitauf- schreibung aller wiss. MA	Jede/r wiss. MA erfasst ihre/seine Stunden pro Kostenträger	Prof./in selbst hat keine gesetzt. vorgegebene Normarbeitszeit, Erfassung schwierig durch Lehrverfl. und Einheit v. LuF Erfassung tgl. oder wöchentlich, hohe Softwarekosten / Einführungskosten für flächendeckende Zeiterfassung, evtl. strategisch motivierte Erfassungen führen zu Verzerrung in Kostendarstellung	Eine produktbezogene Ist- Stundenerfassung ist Lt. NHS nicht möglich. ¹¹ , sehr aufwändig sehr detailliert hohe Einführungskosten 
2	Kosten- schätzung der/des Prof./in für ihre/seine Professur/KST (Verfahren wurde 1999- 2001 an der TUD verwend.)	Professor/in erhält ein Erfassungsblatt pro Semester und teilt die Kosten auf die Kostenträger im Schätzverfahren auf	Schätzung 1x pro Semester, Erfassungsblatt muss erstellt und zur Verfügung gestellt werden, evtl. strategisch motivierte Erfassungen führen zu Verzerrung in Kostendarstellung	Aufwand geringer als Var. 1, dennoch hoch, hoher Aufwand entspricht evtl. nicht dem zu erwartenden Nutzen 
3	Andere in der Fachwelt diskutierte Verfahren	<p>3a) <i>Deputatsorientierte Setzung:</i> Aufteilung ausgehend vom Lehr- deputat, der Rest Forschung.</p> <p>3b) <i>Aufteilung aller Kosten in 50% Lehre und 50% F+DL</i> (nach Humboldts Bildungsideal der Einheit v. LuF)</p> <p>3c) <i>FuE-Koeffizient:</i> Anteil der Grundausstattung auf FuE, errechnet sich durch Herausrechnung der Lehre</p>	Kein Aufwand für wiss. MA, da Berechnung durch KLR, jedoch fehlende Unterteilung im Bereich der Forschung	Diese Verfahren sind nur partiell geeignet, sehr pauschal, nur bedingte Berücksichtigung Bereichsspezifika 
4	TUD-Variante	TUD-eigene Kombi- Variante auf pauschaler Basis (vgl. Varianten 3a-c) unter Einbeziehung der Trennungsrechnung und ggf. Fakultätsspezifika	Variante berücksichtigt NHS- Vorgaben, Aufwand in WB ist gering: Vorbereitung und Weiterverarbeitung erfolgt zentral In Ausbaustufe: Überprüfung des Modells mit den Bereichen	Zeitaufwand für Bereiche gering, berücksichtigt Fakultätsunterschiede Im Anschluss: partizipatives Verfahren fördert die gemeinsame Diskussion des Ergebnisses, akzeptanzfördernd 

¹¹ Vgl. NHS, Teil I, C- Stundenrechnung

Im Rahmen des Projektes KL(a)R.weiter wird empfohlen, das 1999-2001 an der TUD genutzte Verfahren der Kostenschätzung durch die Professorin / den Professor (Var. 2.) für ihre / seine Kostenstelle nicht wieder aufleben zu lassen, sondern das unter 4. genannte Verfahren weiter zu verfolgen.

3.3 Kostenartenrechnung

Δ Wie die Kosten bzw. der Ressourcenverbrauch im Bericht dargestellt werden

Kosten... stellen den monetär bewerteten Ressourcenverbrauch dar. Die TUD gliedert ihre Kosten in die Art der Entstehung, d.h. nach den eingesetzten und verbrauchten Ressourcen (Personal, Material, Betrieb, etc.).

Erlöse... in öffentlichen Hochschulen folgen im Gegensatz zu Erlösen in der Privatwirtschaft einem anderen Ansatz. In Ermangelung eines „echten“ Verkaufserlöses für ein Produkt werden an der TUD darunter die Zuweisungen aus dem Globalhaushalt, eingeworbene Drittmittel (aus Projektförderung und wirtschaftlicher Tätigkeit) sowie aus sonstigen Dienstleistungen subsummiert.

Kalkulatorische Kosten... werden überall dort angesetzt, wo es keinen entsprechenden Aufwand in der Finanzbuchhaltung gibt. Dies betrifft an der TUD zwei Kostenkategorien: Kosten der Bewirtschaftung der Flächen (kalkulatorische Bewirtschaftungskosten) und die Kosten der Nutzung der Flächen (kalkulatorische Miete).

Direkte und indirekte Kosten... werden dadurch unterschieden, dass sich direkte Kosten verursachungsgerecht und direkt einem Verursacher (Kostenstelle oder Kostenträger) schon bei ihrer Erfassung in der Finanzbuchhaltung zubuchen lassen. Indirekt werden alle Kosten genannt, die über die KLR erst dem vermutlichen Verursacher zugerechnet werden können (siehe Gemeinkosten). Einen Spezialfall bilden die Kosten der internen Leistungsverrechnung (z.B. bei Werkstatt- oder Plottleistungen). Diese Kosten sind aufgrund der Informationen über die Höhe bzw. Menge der direkt, intern abgenommenen Leistung dem Verursacher genau zurechenbar. Auch die kalkulatorischen Mieten können den Kostenstellen direkt zugeordnet werden.

Gemeinkosten - auch Overhead genannt... sind alle Kosten, die dem Kostenträger nicht direkt zurechenbar sind. Aufgrund der zunächst allgemein entstehenden Strukturkosten, z.B. Betriebskosten der Büros, Werkstätten, Hörsäle, aber auch Personalkosten in Verwaltung und im Wissenschaftsbereich müssen Verfahren gefunden werden, wie diese Kosten der Leistungserstellung den Ergebnissen zugerechnet werden können. Da eine Universität mehrere Produkte hervorbringt, stellen selbst die Kosten der wertschöpfenden Kostenstellen (Professuren) Gemeinkosten dar, da sie nicht 1:1 zu Lehre oder Grundlagenforschung, Drittmittelprojekten oder Dienstleistungen zuordenbar sind. Ausnahme direkt entstandene Kosten (s.o.).

3.4 Kostenstellenrechnung

Δ Alles nur Gemeinkosten?

Die *Kostenstellenrechnung* soll die Frage beantworten, wo welche Kosten in welcher Höhe entstehen bzw. zu verantworten sind.¹² Nun gibt es in einer Universität nur einen bestimmten Anteil direkt zurechenbarer und verantwortbarer Kosten. Ein wesentlicher Teil der Kosten sind Betriebs- bzw. Infrastrukturkosten, durch die der universitäre Betrieb überhaupt nur gewährleistet werden kann. Allerdings gibt es Anforderungen (z.B. EU-Trennungsrechnung), die eine Zurechnung der Kosten auf die Kernprozesse und die wertschöpfenden Kostenstellen (Professuren) notwendig machen. Es besteht jedoch die allgemeine Auffassung in der Hochschullandschaft, dass die Gemeinkosten nicht vom Einzelnen, sondern kollektiv verantwortet werden.

Die KLR ist in Sachsen zwar als Vollkostenrechnung vorgeschrieben¹³, jedoch strebt die TU Dresden an, die Gemeinkosten im Berichtswesen immer getrennt als indirekte Kosten auszuweisen und ist sich bewusst, dass darüber hinaus detaillierte Betrachtungen notwendig sind, um fundierte Entscheidungen zu treffen.

Δ Wozu dienen Leistungskataloge

Unter dem Begriff Leistungskatalog versteht man im allgemeinen Sprachgebrauch den Gesamtumfang aller Leistungen, die durch eine Struktureinheit erbracht werden. Leistungskataloge gibt es an der TU Dresden bereits seit Ende der 90er Jahre. Sie sollen zum Ausdruck bringen, dass hinter allen Gemeinkosten – ob von der ZUV oder ZE – immer ein Bündel an Leistungen steht, für das die Gemeinkosten verrechnet werden.

Im Idealfall kann eine Leistung als direkte Leistungsverrechnung (ILV) verrechnet werden, z.B. bei Werkstattleistungen oder gemeinsamer Gerätenutzung. Es ist jedoch nicht das Ziel, sämtliche Serviceleistungen aus ZUV und ZE über eine ILV abzubilden (z.B. die Inanspruchnahme von Dienstleistungen des Dezernates Personal).

Auf welcher Basis (Beschäftigte, Studierende oder andere Schlüssel) eine Struktureinheit verrechnet wird, ist mit den Dezernaten und den ZE abgestimmt worden.

Die KLR möchte durch die Leistungskataloge und besonders durch die dort ausgewiesenen Leistungskennzahlen einen Beitrag zur Transparenz und Erklärung der Gemeinkosten leisten. Die Leistungskataloge werden hier nicht explizit veröffentlicht, können aber jederzeit bei der Gruppe KLR nachgefragt werden.

¹² Vgl. Eschenbach, S. 93

¹³ Vgl. NHS, Teil I, A - Präambel

Δ Stufenweise Gemeinkostenverrechnung

Die Strukturkosten der TUD werden über ein mehrstufiges Kostenverrechnungsverfahren (*Stufenleiterverfahren*) auf die wertschöpfenden Kostenstellen (Professuren), soweit nicht bereits auf einzelne Kostenträger möglich, verrechnet. Die verwendeten Bezugsgrößen wie Studierende, Personal und kalkulatorische Mieten wurden mit den entsprechenden Struktureinheiten unter Berücksichtigung der Empfehlung des NHS festgelegt.

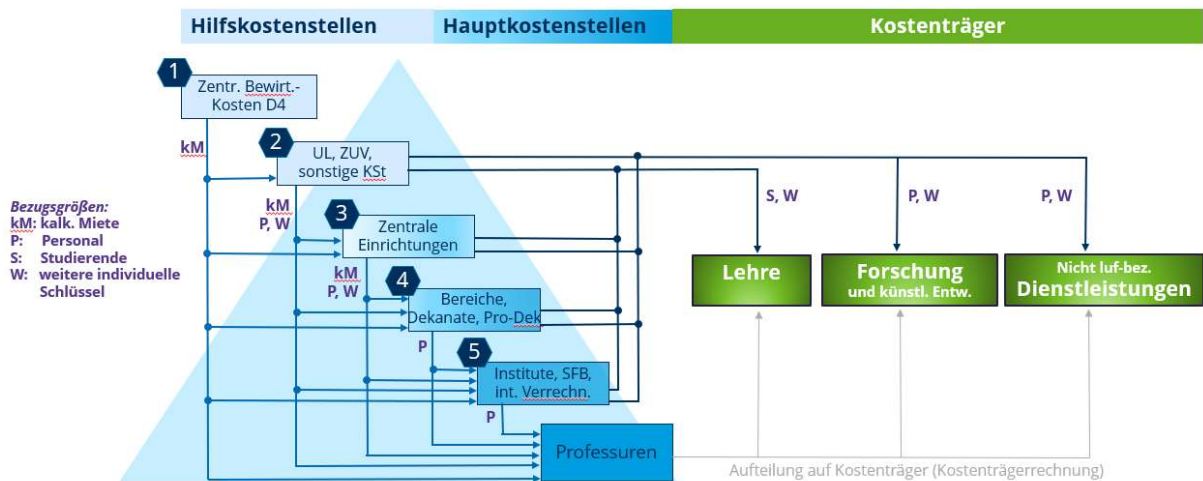


Abb. 9: Gemeinkostenverrechnung im Stufenleiterverfahren

Das Stufenleiterverfahren hat folgende Schritte:

1. Von der ZUV zentral bewirtschaftete Kosten (Bewirtschaftungskosten) werden auf alle Kostenstellen der TU Dresden anhand der kalkulatorischen Miete verrechnet.
2. Rektorat und die Zentrale Verwaltung (ZUV) werden auf Kostenstellen und teilweise bereits auf Kostenträger verrechnet, z.B. Kosten, denen ein direkter Lehrbezug unterstellt wird, werden anhand der Studierenden auf die Kostenträger der Lehre verrechnet, usw.
3. Zentrale Einrichtungen dto.
4. sowie 5. Die Kostenstellen innerhalb der Bereiche bzw. Fakultäten außer den Professuren werden generell über die Bezugsgröße Personal-VZÄ (IST) verrechnet. Bei bereichsspezifischen (incl. die Zentrale Einrichtung CMCB – Center for Molecular and Cellular Bioengineering) Sachverhalten sind Ausnahmen zulässig, wie z. B. Forstbotanischer Garten, Sonderforschungsbereiche, Labore, Werkstätten, Technologieplattformen u. ä.

Die letzte Stufe in der Kostenstellenrechnung sind die Professuren. Alle in der Professur nun gebuchten Kosten (direkte und indirekte) werden im Rahmen der Kostenträgerrechnung auf die Kostenträger der Lehre (Lehreinheiten), Forschung (Projekte und Grundlagenforschung) und sonstige Dienstleistungen verrechnet, siehe dazu Kapitel 3.2.

4 Schlussbetrachtung

Nachdem ein Kurzausschnitt zur KLR an der TU Dresden gegeben wurde, soll eine Brücke zur Einleitung geschlagen werden, in dem noch einmal auf Kapitel 1.2 verwiesen wird: *„die Gestaltung der KLR muss immer entsprechend der spezifischen Kontextfaktoren und der Rechnungszwecke der Organisation vorgenommen werden“*.¹⁴

Das Ziel war es daher, in diesem Konzept die Anforderungen an die KLR in einer möglichst verständlichen und nachvollziehbaren Weise und als Basis für weitere Entwicklungen abzubilden.

Jedoch kann jedes System nur den an es gestellten Anforderungen folgen. In diesem Sinne muss zuerst an einem strategischen Controllingverständnis gearbeitet werden, aus dem nur die Gestaltung des operativen Controllings folgen kann.

Zudem sollte nach der Feinkonzeption und softwaretechnischer Umsetzung eine Diskussion der (Berichts-) Ergebnisse vorgenommen werden, bevor weitere Ausbaustufen folgen.

¹⁴ vgl. Riebel (1994), Kirchhoff-Kestel (2006)

Verwendete Literatur

- Brüggemeier** Brüggemeier, M. (2001): Public Management. In Hanft, A. (Hrsg.) (2001): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied/Kriftel, S. 377-383.
- Eschenbach/
Figl/Kraft
IGC** Eschenbach/Figl/Kraft (2005): Handbuch für Universitätsmanager, Linde-Verlag, Wien.
International Group of Controlling (2001): Controller-Wörterbuch – Die zentralen Begriffe der Controllerarbeit mit ausführlichen Erläuterungen, 2. Auflage, Stuttgart.
- Günther** Günther, Th. et. al (2013): Controllingsysteme der deutschsprachigen Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 174/13.
- Kamiske** Hrsg., Kamiske, Gerd (2013): Kostka, Claudia und Sebastian: Der kontinuierliche Verbesserungsprozess, Carl Hanser Verlag, München.
- NHS** Verwaltungsvorschrift des Sächsischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst zur Bekanntmachung des Rahmenhandbuchs Neue Hochschulsteuerung, 28. Februar 2013
- Riebel** Riebel, P. (1994): Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, 7. Auflage, Wiesbaden.
- Kirchhoff-
Kestel** Kirchhoff-Kestel, S. (2006): Kosten- und Leistungsmanagement in Hochschulen. Grundlagen und Konzepte für ein zweckorientiertes Rechnungssystem, Lohmar, Köln.
- Kirchhoff-
Kestel
u. Greiling** Kirchhoff-Kestel, S., Greiling, D. (2014): Zur Bedeutung der Kosten- und Leistungsrechnung für die interne Steuerung in Hochschulen – eine vergleichende Studie zu deutschen und österreichischen Hochschulen aus: Scherm, E. (Hrsg.): Management unternehmerischer Universitäten, München.
- Weber** Weber, J. (2002): Einführung in das Controlling, 9. Auflage, Stuttgart