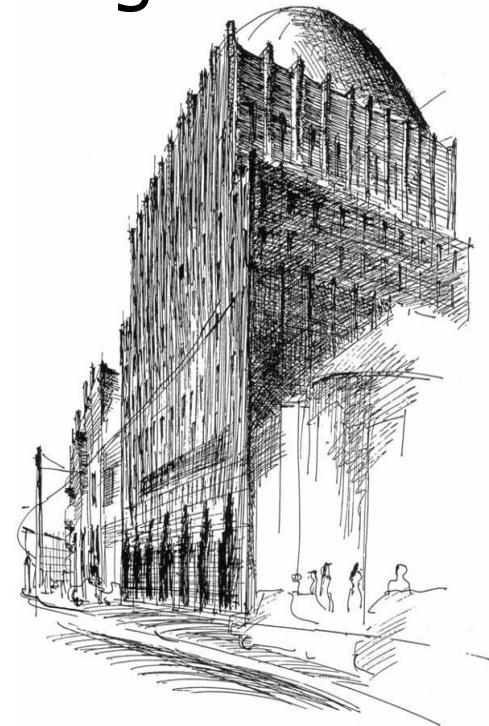


Finanzbezogenes Hochschulcontrolling

Stand und Perspektiven

Krefeld | 14. Juni 2012
Frank Dölle, Martin Hamschmidt





Martin Hamschmidt

Diplom-Ökonom
HIS-Hochschulentwicklung
Projektleiter

- Haushalts- und Finanzwesen
- Personal- und Forschungsmanagement
- Geschäftsprozessoptimierung
- IT-Einführung



Frank Dölle

Diplom-Volkswirt
HIS-Institut für Hochschulforschung
Arbeitsbereichsleiter

- HS-Controlling
- KLR und kennzahlenbasierte HS-Steuerung
- HS-Finanzierung

Hintergrund und Ausgangssituation

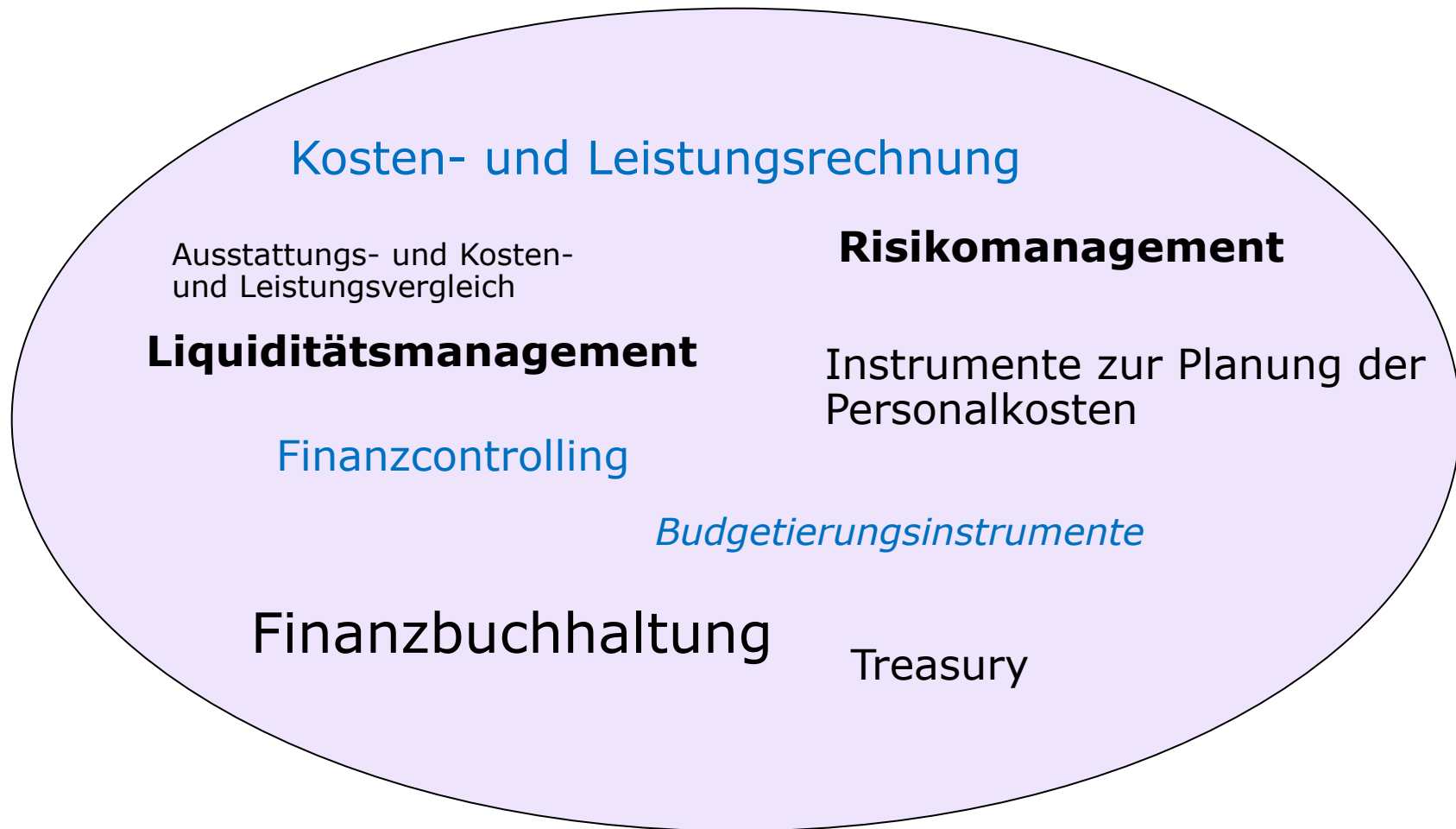
Finanzbezogenes Hochschulcontrolling

Herausforderungen und Perspektiven

- Umsetzung der Idee des New-Public-Management im Hochschulbereich in den letzten 15 Jahren
- Neue Hochschulsteuerung mit Ausweitung der Hochschulautonomie und damit auch der Finanzautonomie
 - Einführung von Globalhaushalten mit höheren Gestaltungsspielräumen (Übertragbarkeit, Deckungsfähigkeit)
 - Stärkere Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung (dezentrale Budgetautonomie)
 - Stellenweise Steuerung über Leistungsparameter und Zielvereinbarung
- Ebenso neue steuerrechtliche und wettbewerbsrechtliche Anforderungen
 - Umsetzung des 7. EU-Beihilferahmen
 - Vollkostenrechnung
 - Bilanzielle Abbildung der Betriebe gewerblicher Art



Mit höherer Finanzautonomie war und ist auch die Umsetzung neuer Steuerungs- und Informationsinstrumente verbunden



- Unterschiedliche Ausprägung der Finanzautonomie in den verschiedenen Bundesländern. Daher auch unterschiedlicher Stand bei der Einführung neuer Informations- und Steuerungsinstrumente.
- Aber: Formell flächendeckende Einführung der KLR und zunehmend auch der Finanzbuchhaltung
- Thesen zur bisherigen Ausgestaltung:
 - **These 1:** Viele der Instrumente haben bislang im Hochschulkontext kaum die intendierte Wirkung erzielt.
 - **These 2:** Die implementierten Instrumente stehen in einem unsystematischen Zusammenhang zueinander.
 - **These 3:** Aufgrund der vielen und bisweilen zusätzlichen Informationsinstrumente ist unklarer den je, wer, wann, wozu mit welchen Informationen die Hochschule steuern soll!



Kostenstellenberichte

kamerale Berichte

Kostenträgerrechnung

Budgetberichte

Lagebericht

Cash-Flow-Rechnung

Gewinn- und Verlustrechnung

Bilanz

Deckungsbeitragsrechnung

Kapitel/Titel/Untertitel

Kostenartenrechnung

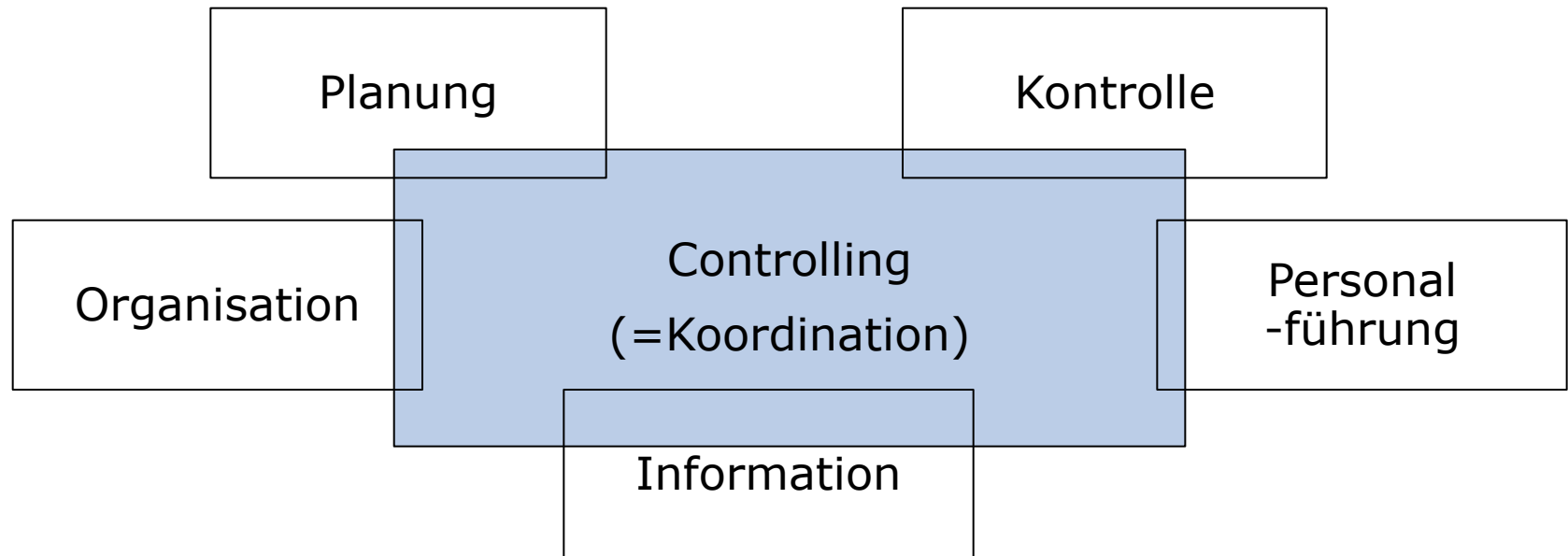


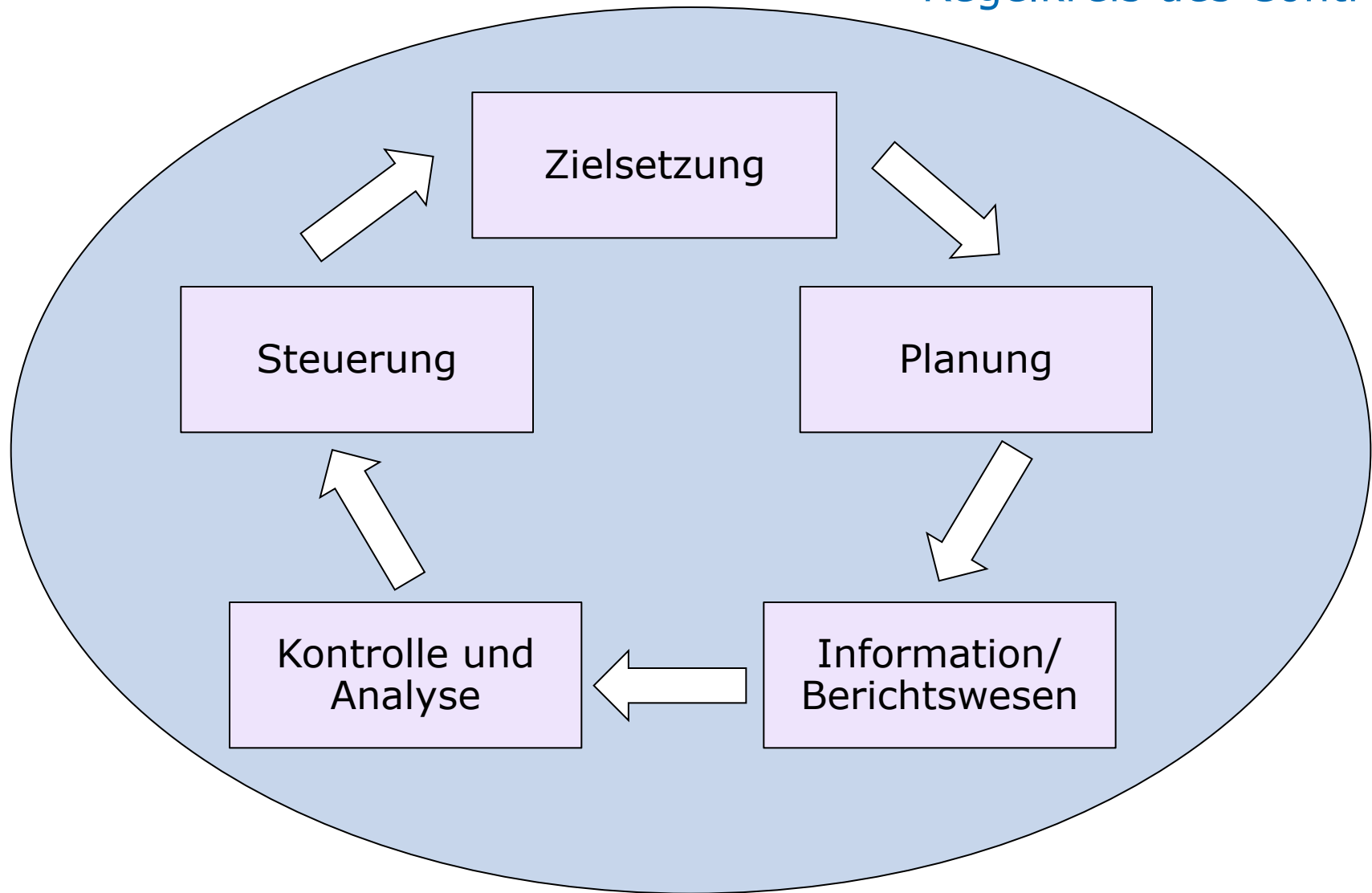
Hintergrund und Ausgangssituation

Finanzbezogenes Hochschulcontrolling

Herausforderungen und Perspektiven

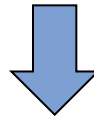
Controlling: „Unter Controlling wird [in der BWL] die Summe aller Maßnahmen verstanden, die dazu dienen, die Führungsbereiche Planung, Organisation, Personalführung und Information so zu **koordinieren**, dass die Unternehmensziele optimal erreicht werden.“ (Wöhe/Döring (2008): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 194)





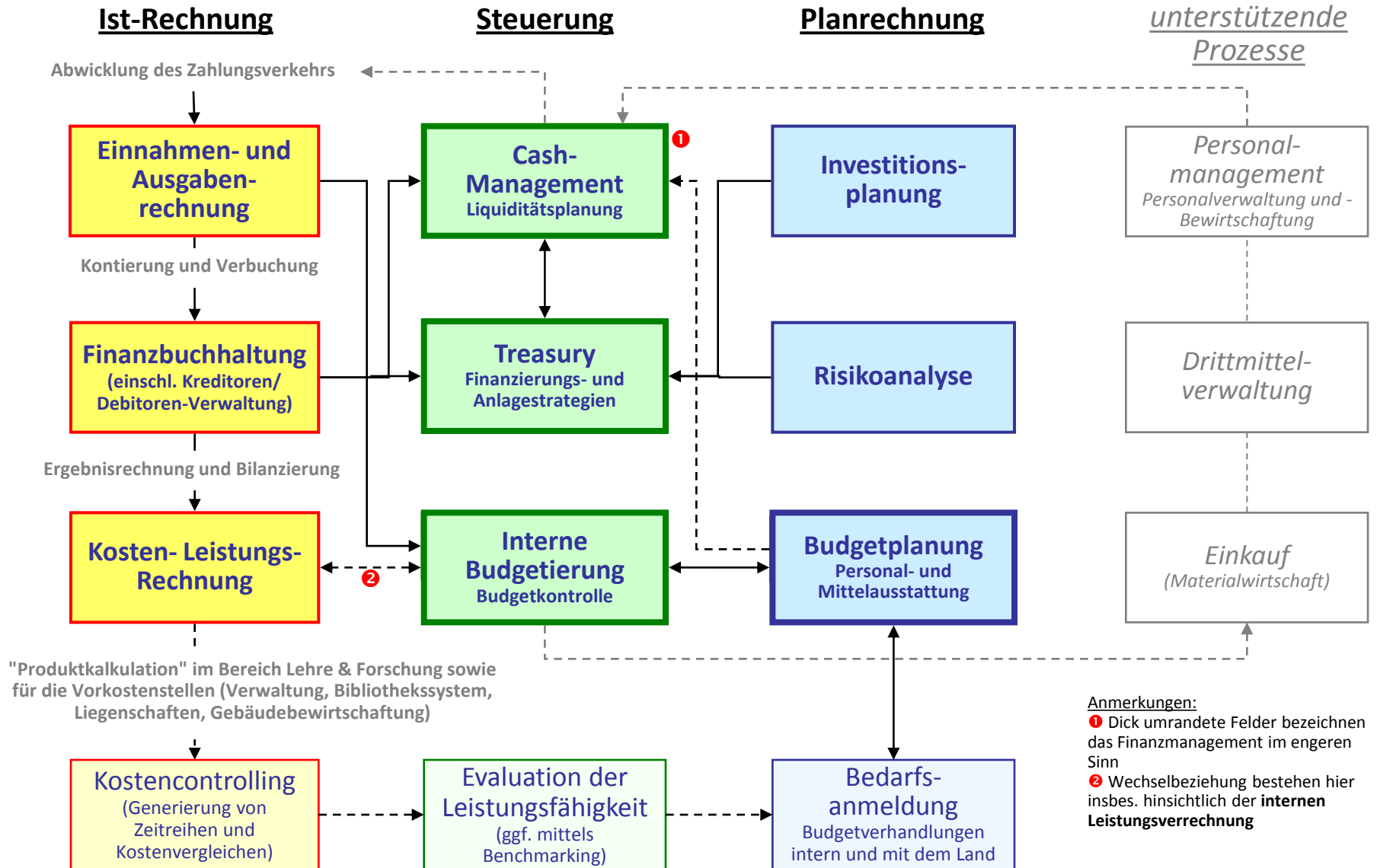
- Controlling umfasst somit die Funktionen Planung, Information, Kontrolle und Analyse sowie Steuerung!
- Controlling stellt vor diesem Hintergrund nicht nur die Erstellung von Berichten, sondern ausgehend von den Zielen der Hochschule einen Regelprozess dar!
- Controlling ist kein Selbstzweck, sondern erfolgt ausgehend von den Zielen der Hochschulen!

Fokus auf Finanzen



Finanzbezogenes Hochschulcontrolling umfasst die Koordination aller Maßnahmen, die dem Ziel des wirtschaftlichen Handelns und der Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschule dienen.

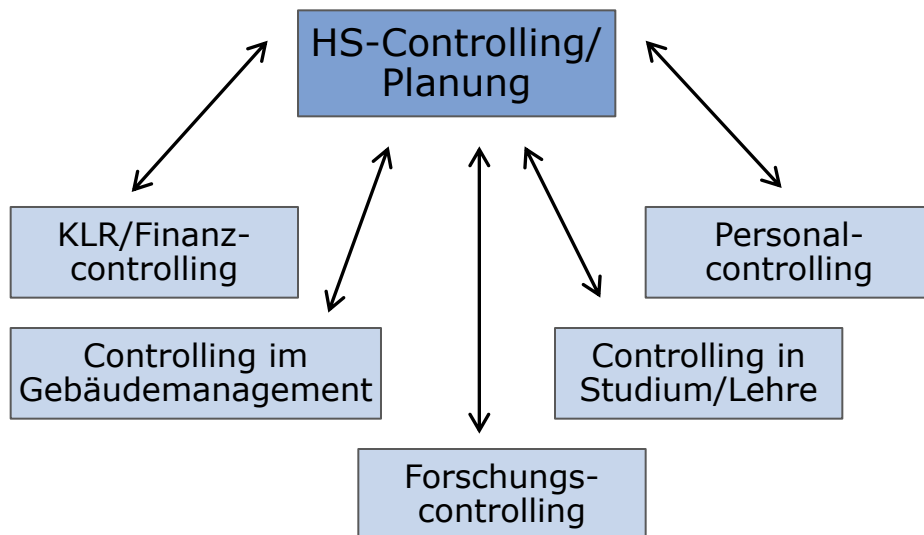
Elemente des Finanzmanagements an Hochschulen



Organisatorische Gestaltungsfragen im Controlling

Grundsätzliche organisatorische Gestaltungsaufgabe ist die Abgrenzung zwischen HS-Controlling und Controlling in den Fachabteilungen!

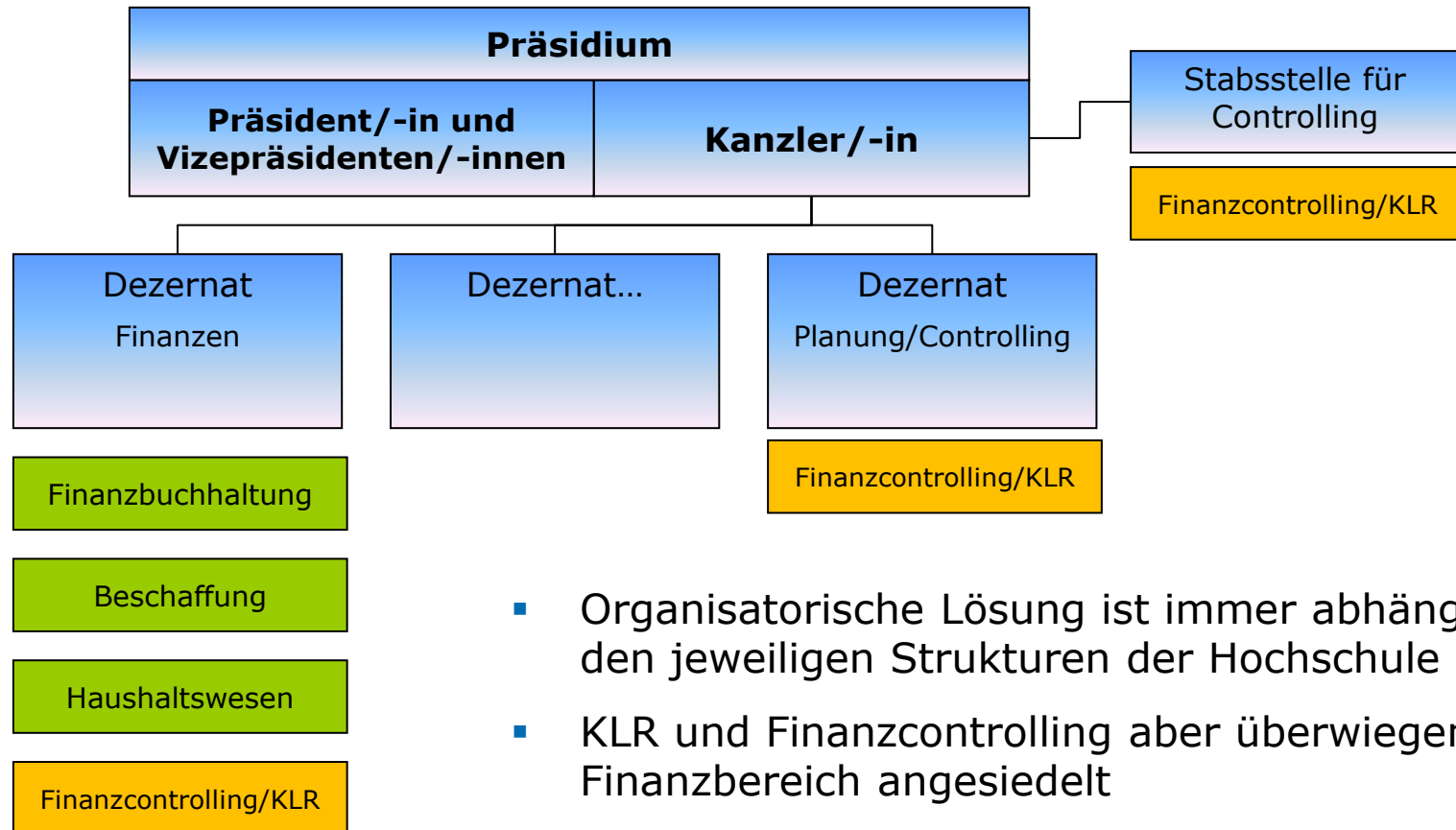
Controlling auf 2 Ebenen



Controlling auf 1 Ebene



Organisatorische Gestaltung des finanzbezogenen Controllings



- Organisatorische Lösung ist immer abhängig von den jeweiligen Strukturen der Hochschule
- KLR und Finanzcontrolling aber überwiegend im Finanzbereich angesiedelt
- Wichtig eine eindeutige Klärung vom Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen sowie Kompetenzbereichen

Hintergrund und Ausgangssituation

Finanzbezogenes Hochschulcontrolling

Herausforderungen und Perspektiven

- Stärkere Auseinandersetzung mit den neu hinzugekommenen Informationsinstrumenten
- Ausgestaltung der Informationssysteme an den Zielen und Herausforderungen der Hochschulen
- Adäquatere Übertragung betriebswirtschaftlicher Instrumente auf den Hochschulbereich als bislang
- Themen:
 - Jahresabschlussanalyse
 - Liquiditäts- und Risikomanagement
 - Weiterentwicklung des Berichtswesens
 - Sinnvolle Verzahnung von bewerteten Kosten und Leistungen



Fallbeispiel: Kaufmännischer Jahresabschluss

- Primär externes Rechnungslegungsinstrument
- Stärkere inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Instrument notwendig
- Hochschulen sollten sich aktiver mit ihrem Jahresabschluss auseinandersetzen - Deutungshoheit nicht verlieren, Fehlinterpretationen vermeiden
- Jahresabschluss auch nach außen kommunizieren und erläutern
- Entwicklung eines hochschulspezifischen Analyserasters und Kennzahlensystems notwendig!!



Aktuelles Beispiel Universität Marburg

Universität weist Defizit von 30 Millionen aus

Berater ordnen Marburgs Finanzen

Marburg Ein externes Beratungsunternehmen soll in den kommenden Monaten die Finanzen der Universität Marburg unter die Lupe nehmen.

Darauf verständigten sich die Hessische Wissenschaftsministerin Eva Kühne-Hörmann und die Hochschulleitung Mitte Mai. Im April hatte das Ministerium verkündet, dass die Universität Marburg im Jahr 2011 in ihrem Jahresabschlussbericht ein Defizit von 29,4 Millionen Euro auswies.

Marburgs Unipräsidentin Prof. Dr. Katharina Krause sieht in dem Vorhaben ein Modellprojekt. „Damit könnten für eine Universität mit finanziellen Strukturproblemen Handlungsmöglichkeiten der Hochschulfinanzierung dargestellt werden“, erklärte sie. Die Experten sollen nun analysieren, warum die Universität ein solches Haushaltsdefizit aufweist. Nach Vermutungen von Ministerin Kühne-Hörmann haben die „Kontrollmechanismen der Universität ver-



Foto: Rolf Wegst/ Uni Marburg

Katharina Krause

sagt“. Strukturelle Veränderungen in Verwaltung und im Studienangebot schließt Krause nicht aus. Ohne zusätzliche Schritte seien weitere Verluste nicht auszuschließen. Für das Jahr 2012 will sie aber wieder eine ausgeglichene Bilanz präsentieren. hbj

Quelle: Duz-Magazin 06/2012

Bilanz Hochschule A per 31.12.2010			
Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen	78.368.102,- €	Eigenkapital	75.535.609,- €
<i>Sachanlagen</i>	77.647.750,- €	<i>Basiskapital</i>	25.000.000,- €
<i>Finanzanlagen</i>	80.307,- €	<i>Kapitalrücklage</i>	32.905.080,- €
<i>Immaterielles Vermögen</i>	640.045,- €	<i>Gewinnrücklagen</i>	15.397.151,- €
		<i>Bilanzgewinn</i>	2.233.378,- €
Umlaufvermögen	71.807.422,- €	Sonderposten	7.219.254,- €
<i>Vorräte</i>	2.328.568,- €	Rückstellungen	18.997.050,- €
<i>Forderungen</i>	43.492.178,- €	Langfr. Verbindlichkeiten	24.146.656,- €
<i>Liquide Mittel</i>	25.986.675,- €	kurzfr. Verbindlichkeiten	23.697.227,- €
Rechnungsabgrenzung	1.387.361,- €	Rechnungsabgrenzung	1.967.089,- €
Summe	151.562.885,- €		151.562.885,- €

Mögliche Ergebnisrechnung

Gewinn- und Verlustrechnung Hochschule A		2010	2009
Zuweisungen und Erlöse	255.907.632,- €	233.602.437,- €	
Bestandsveränderung unfertige Leistungen	-2.024.584,- €	1.973.188,- €	
Sonstige betriebliche Erträge	16.757.372,- €	18.781.995,- €	
Betriebsertrag	270.640.420,- €	254.357.620,- €	
Materialaufwand	39.402.190,- €	35.342.506,- €	
Personalaufwand	174.695.587,- €	160.988.694,- €	
Abschreibungen	19.637.368,- €	19.068.873,- €	
sonstige betriebliche Aufwendungen	31.810.817,- €	31.219.396,- €	
Betriebsaufwand	265.545.961,- €	246.619.468,- €	
Betriebsergebnis	5.094.458,- €	7.738.152,- €	
Zinsen und ähnliche Erträge	556.458,- €	623.289,- €	
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	551,- €	278,- €	
Finanzergebnis	555.907,- €	623.010,- €	
Geschäftsergebnis	5.650.365,- €	8.361.162,- €	
Außerordentliche Erträge		5.065.456,- €	
Außerordentliche Aufwendungen	5.459.260,- €		
Außerordentliches Ergebnis	-5.459.260,- €	5.065.456,- €	
Sonstige Steuern	4.867,- €	5.697,- €	
Jahresüberschuss	186.237,- €	13.420.922,- €	
Einstellung in Rücklage		10.000.000,- €	
Entnahme aus Rücklage			
Bilanzergebnis	186.237,- €	3.420.922,- €	

1. Rentabilität

	2010	2009
Eigenkapitalrentabilität = Jahresüberschuß / Eigenkapital	0,25%	15,50%
Gesamtkapitalrentabilität vor Steuern = (Betriebsergebnis + Finanzergebnis)/Gesamtkap.	3,73%	4,88%
Umsatzrentabilität = Betriebsergebnis / Umsatz	1,88%	3,04%
Kapitalumschlag = Umsatz / Bilanzsumme	1,79	1,48
Return on Investment = Ergebnis vor Zinsen und Steuern/gebundenes Kapital	4,29%	5,78%

2. Liquidität

Deckungsgrad A = Eigenkapital / Anlagevermögen	96,39%	100,37%
Liquidität 1.Grades = (Liquide Mittel + Wertpapiere des Umlaufvermögens) / kurzfr. Verbir	109,66%	124,48%
Cashflow = Einnahmen - Ausgaben	26.756.411,- €	24.833.837,- €

3. Vermögens- und Finanzierungsstruktur

Vermögensintensität = Anlagevermögen / Umlaufvermögen	1,09	1,03
Eigenkapitalquote = Eigenkapital / Gesamtkapital	49,84%	50,49%
Verschuldungsgrad = (Verbindlichkeiten + Rückstellungen) / Eigenkapital	88,49%	84,63%
Selbstfinanzierungsgrad = Gewinnrücklagen / Eigenkapital	20,38%	16,43%

- 15 Jahre Erfahrungen – aber Verwendung und Einbindung in die Hochschulsteuerung bleibt meist unklar
- „Diffuser“ Adressatenkreis:
KLR Teil des internen oder des externen Rechnungswesens?
 - (teilweise) Landesvorgaben der Ausgestaltung
 - KLR-Ergebnisse Teil eines „Reportings“ an den Staat
 - KLR spielt als hochschulinternes Controlling-Instrument oft keine Rolle, weil keine Vorstellungen über Ziel- bzw. Verwendungsbezüge bestehen

Konsequenz:

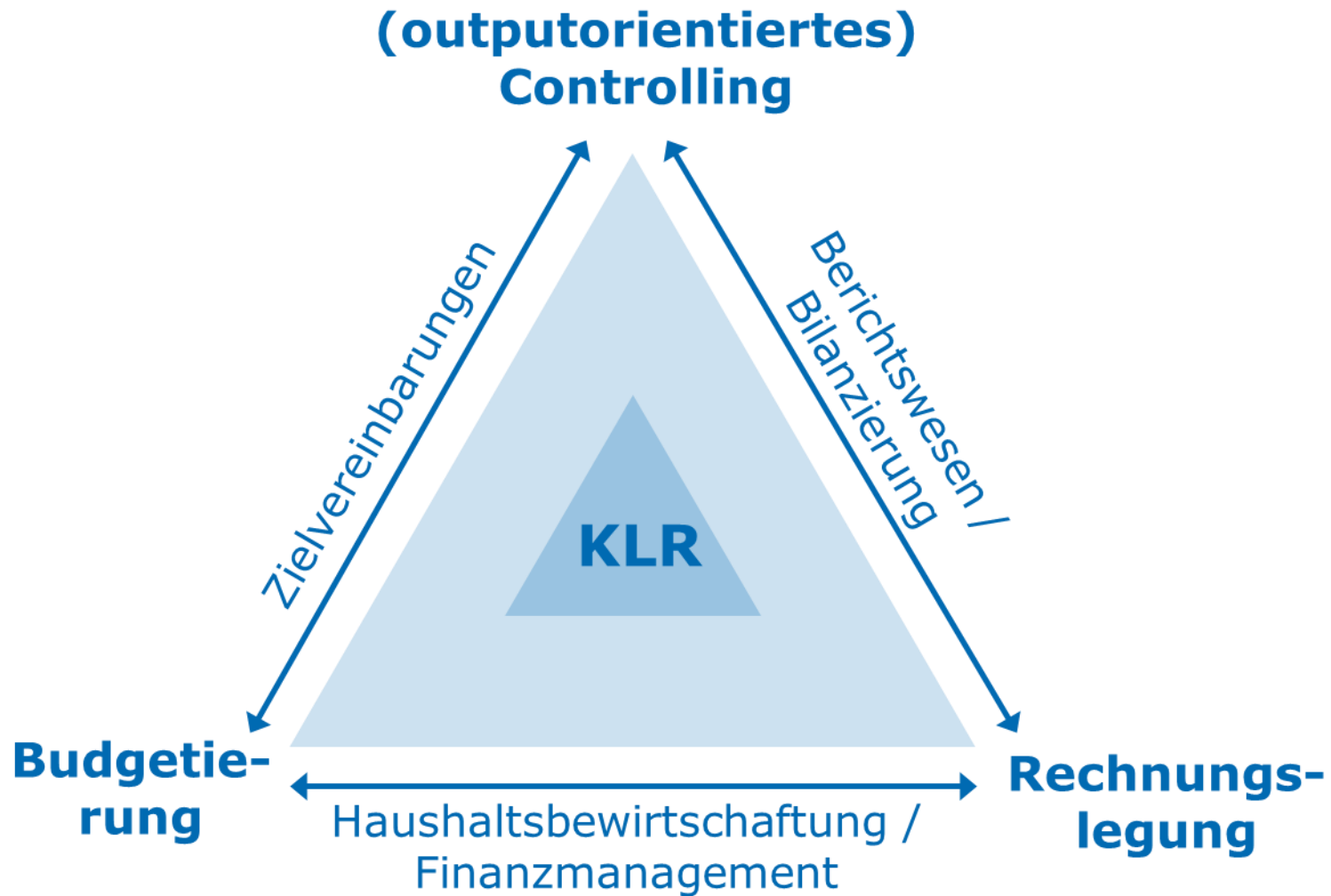
KLR als teure „IT-Spielwiese“ eines kleinen Expertenkreises



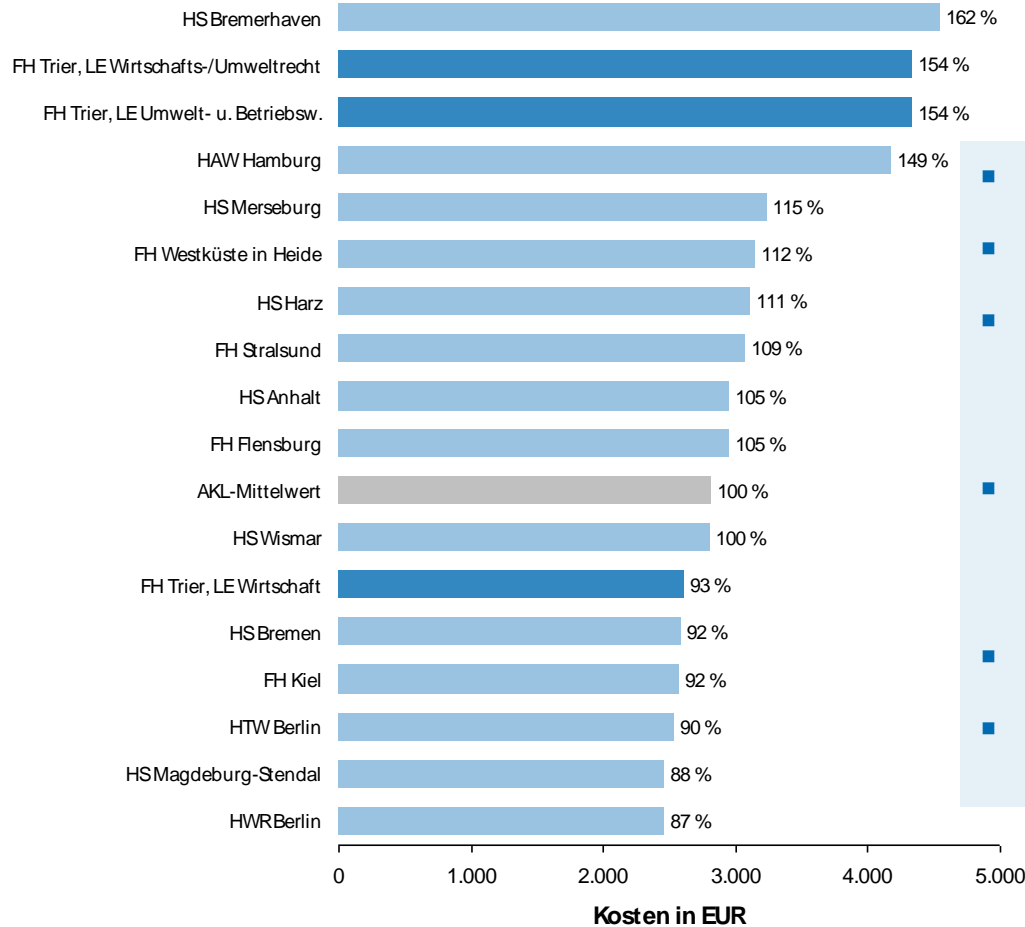
- Anpassung an spezielle Strukturen und Bedürfnisse der Hochschulen
- nicht zu kleinteilige Kostenstellen und Kostenträgerstrukturen
- Teil des hochschulinternen Berichtswesens
- Ausgangspunkt für fachlich differenzierte Bewertung der Hochschulleistung mit zusätzlicher Berücksichtigung qualitativer Dimensionen
- Systematische Verbindung zu anderen Steuerungsinstrumenten und Einbindung in den hochschulinternen Steuerungsprozess
- Anknüpfungspunkt für das staatliches Monitoring auf der Grundlage klar abgegrenzter und vereinbarter Strukturen und Kennzahlen
- Analysen fachlich differenziert, auf Grundlage mehrerer Kennzahlen, im Zeitvergleich und - sofern möglich - unter Einbezug von Referenzwerten



KLR – Ausgangspunkt für Berichtssystem und Steuerung

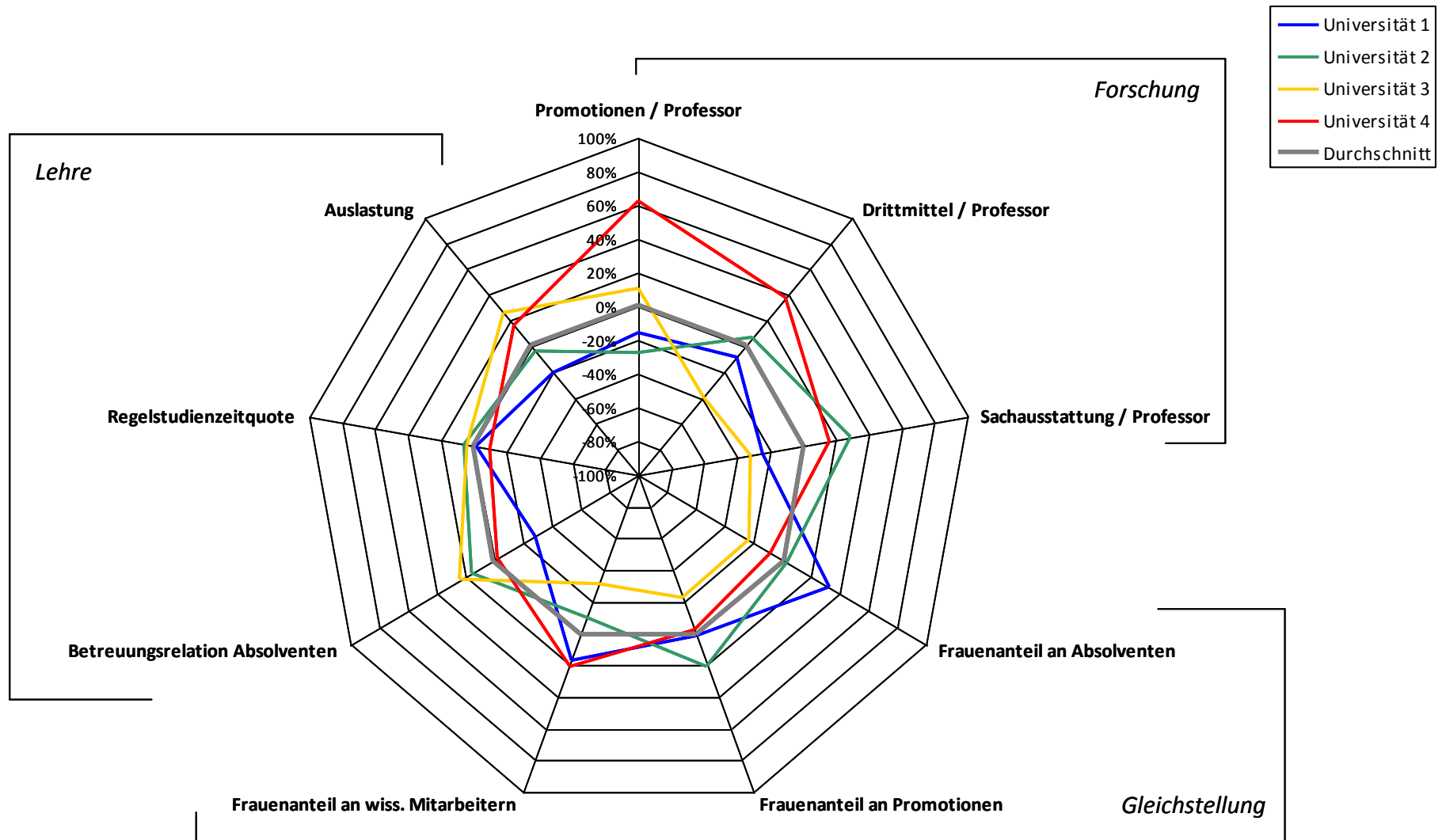


Beispiel: Wirtschaft

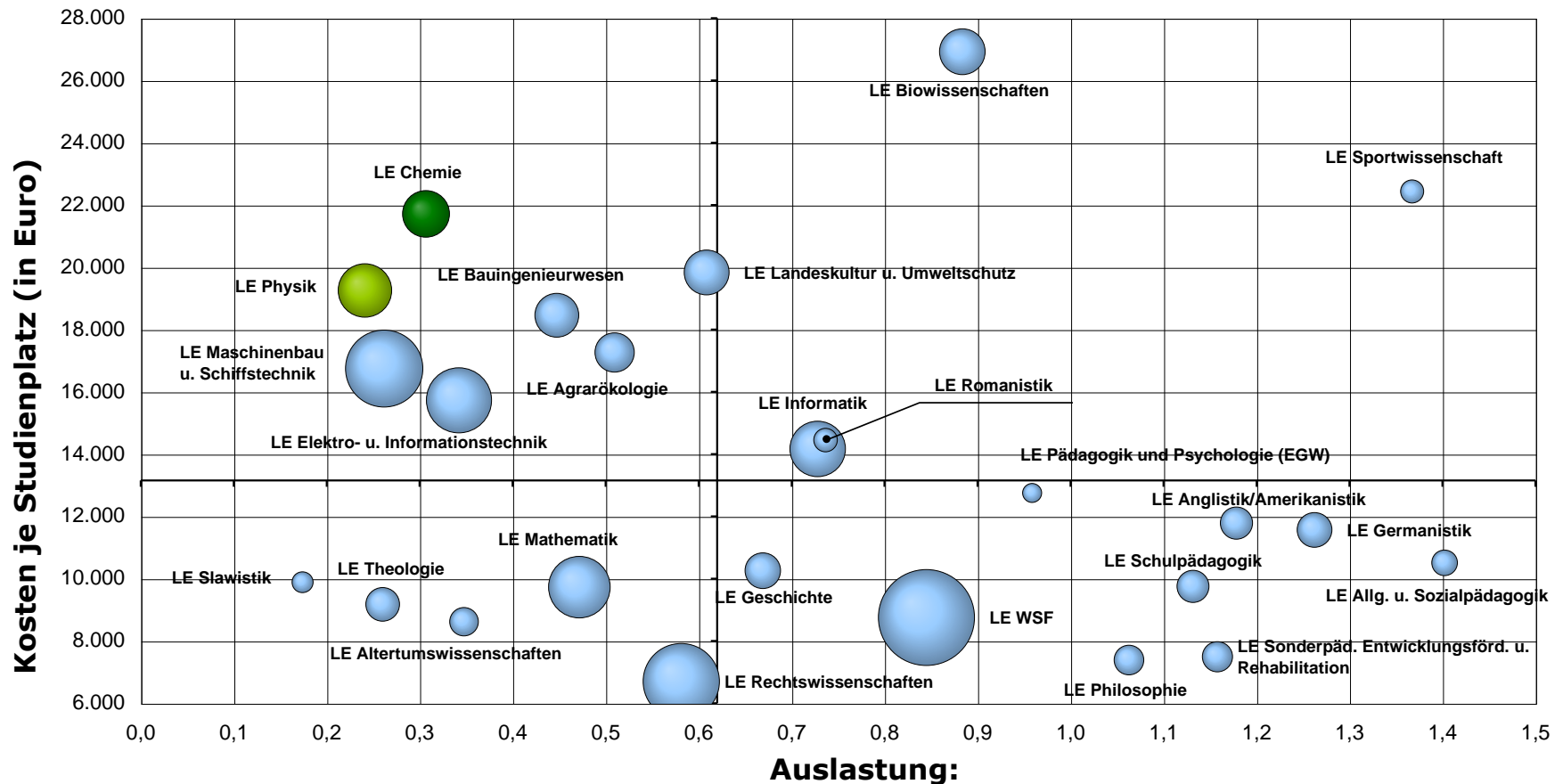


- Kosten insgesamt in EUR je Professor
- Lehrkosten im Jahr in EUR je SWS
- Lehrkosten im Jahr in EUR je Studienplatz
 - differenziert nach Abschlusstyp
- Lehrkosten im Jahr in EUR je Studierenden
 - differenziert nach Abschlusstyp
- Auslastung in %,
- Betreuungsquote je Studierenden

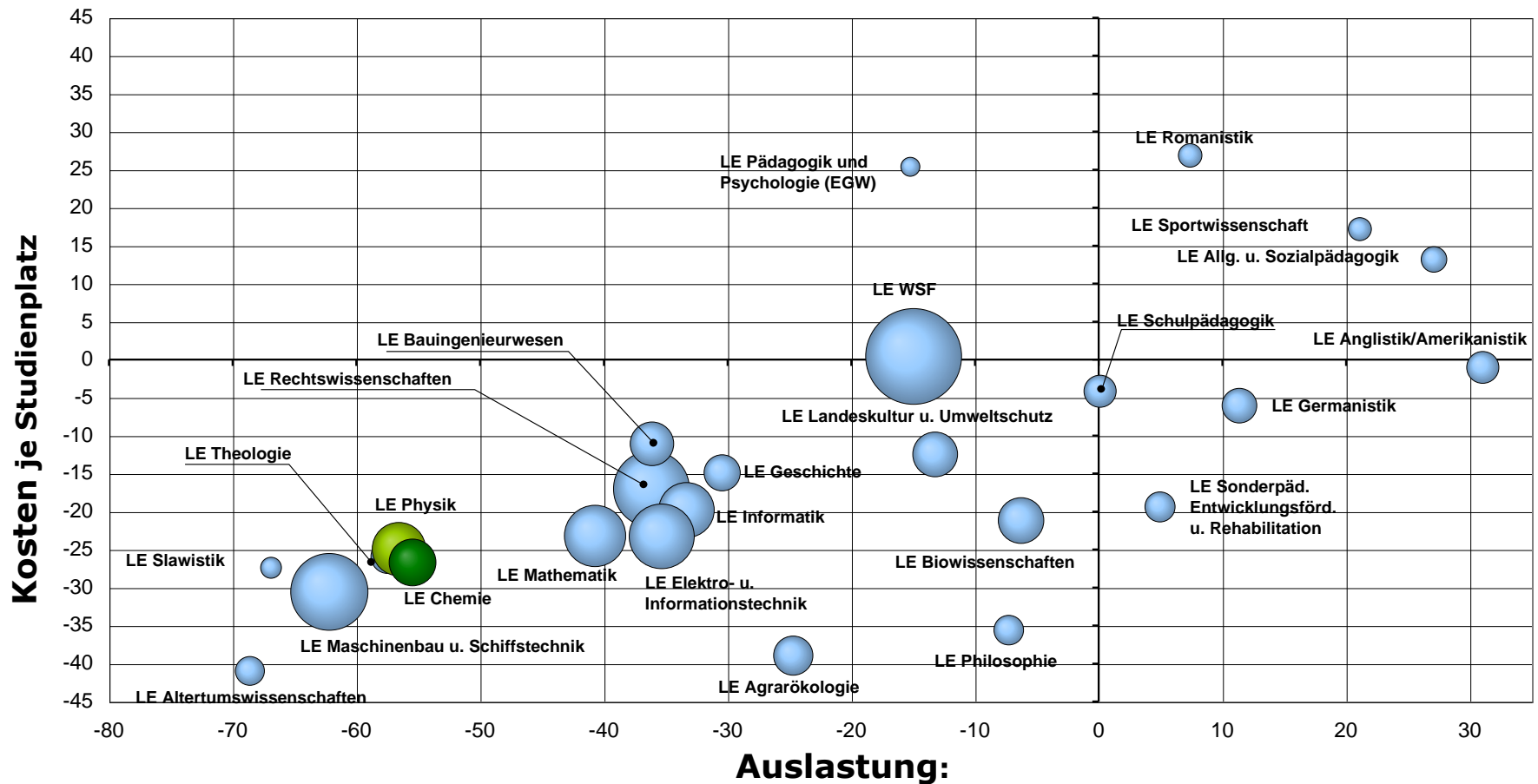
Ergebnisdarstellung – fachbezogene Kennzahlenauswahl

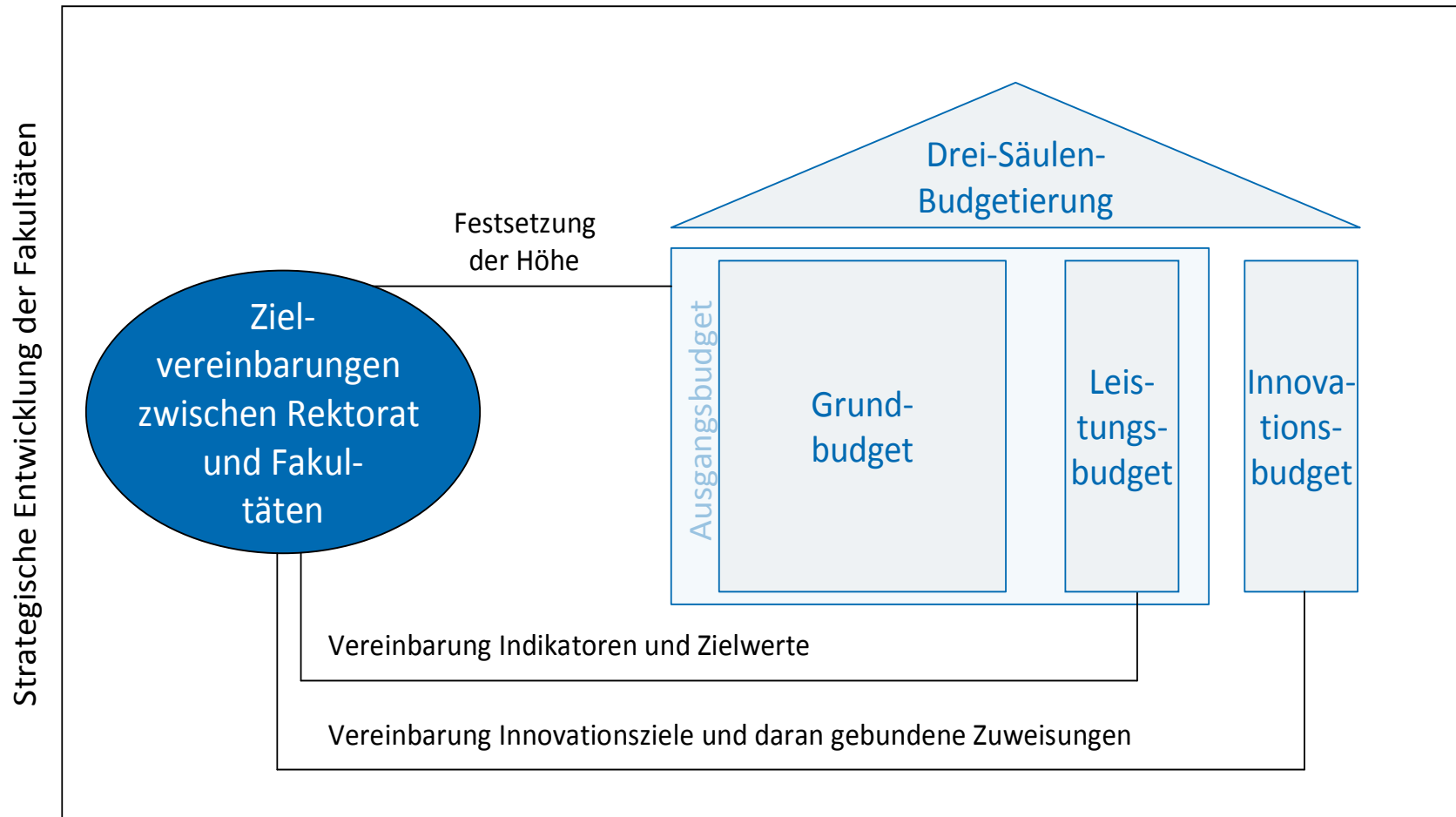


Ergebnisaufbereitung - Absolutwerte



Ergebnisaufbereitung – relative Abweichung zum Vergleichswert





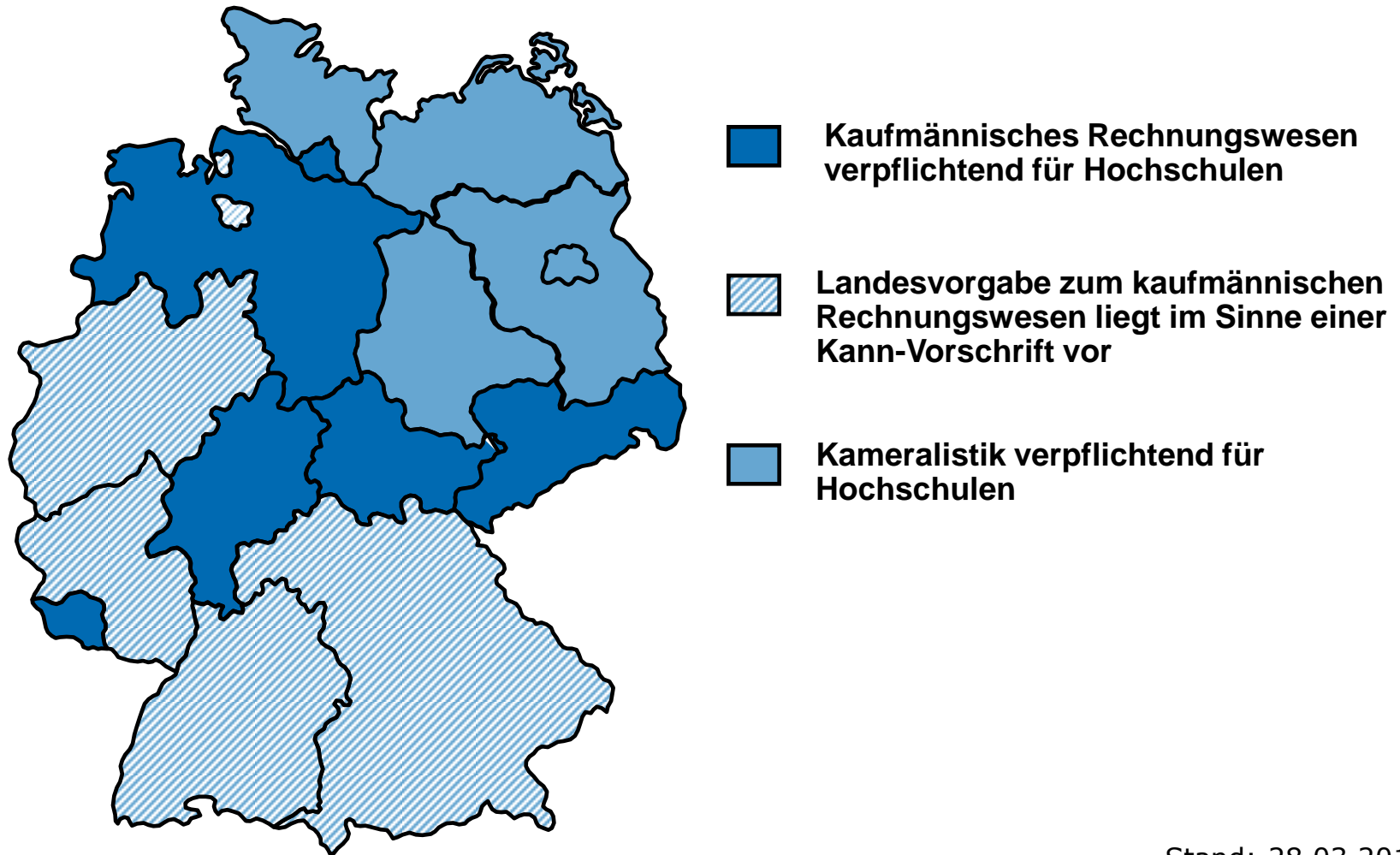
Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

Martin Hamschmidt
Telefon +49 (0)511 1220 337
E-Mail: hamschmidt@his.de

Frank Dölle
Telefon +49 (0)511 1220 349
E-Mail: doelle@his.de

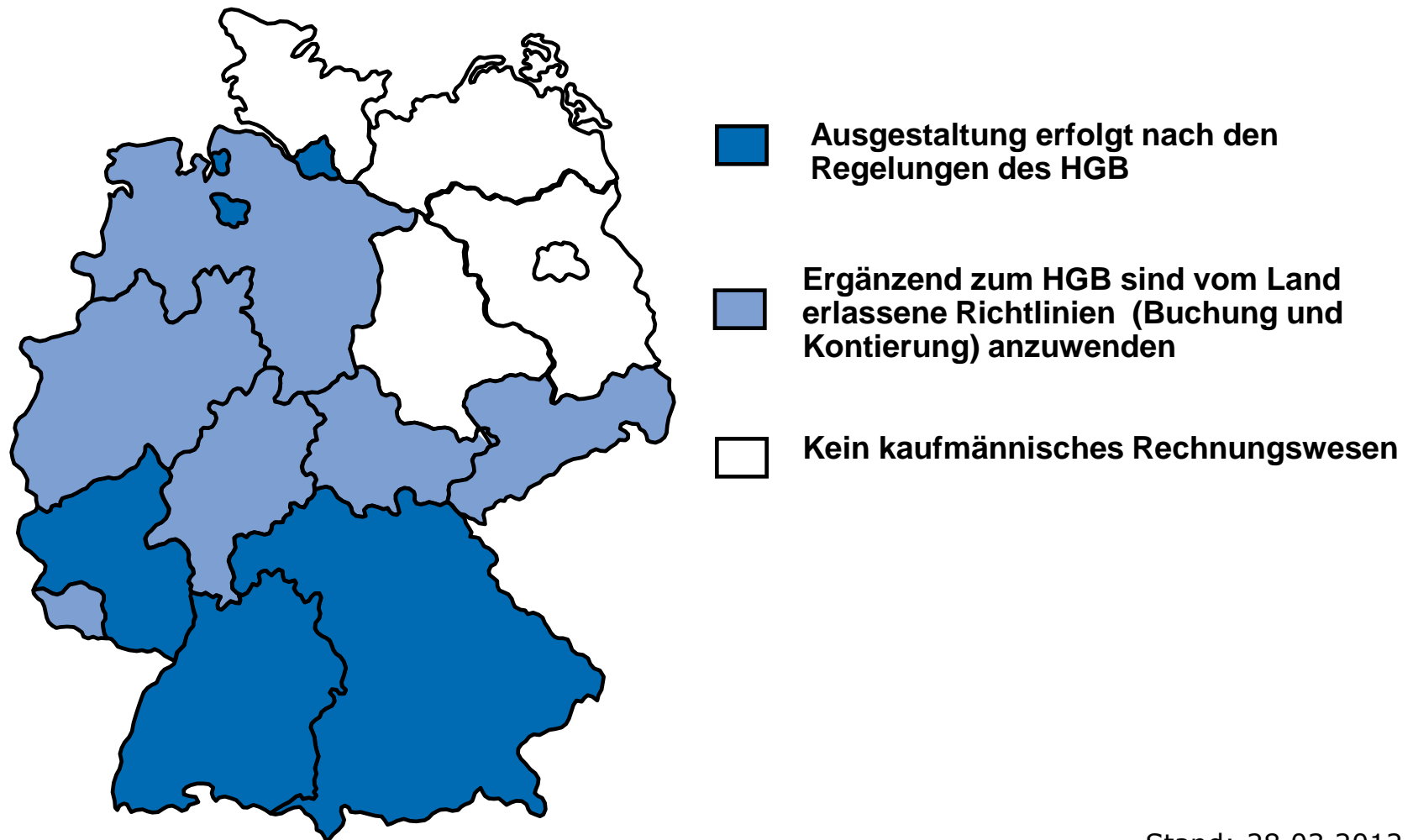
HIS Hochschul-Informationen-System GmbH
Goseriede 9 | D-30159 Hannover | www.his.de

Gesetzliche Regelungen zum kaufmännischen Rechnungswesen in Hochschulen



Stand: 28.03.2012

Bestimmungen zur Ausgestaltung des kaufmännischen Rechnungswesens



Stand: 28.03.2012

Kennzahlen

	2010	2009
1. Finanzhilfequote in %	51,1	51,5
2. Verwaltungskostenbeitragsquote in %	1,2	1,3
3. Sondermittelquote in %	11,1	8,2
4. Drittmittelquote in %	18,2	17,4
5. DFG-Drittmittelquote in %	62,4	61,9
6. Drittmittel je Professur in €	222.752,3	207.766,6
7. Bewilligte Drittmittel je Professur in €	368.802,7	248.271,4
8. Personalaufwandsquote I in %	55,0	55,8
9. Personalaufwandsquote II in %	75,2	75,5
10. Personalaufwandsquote III in %	84,9	86,5
11. Steueraufkommen in €	25.392.031,6	25.886.993,9
12. Sachaufwandsquote in %	6,6	9,7
13. Liquidität 1. Grades in %	209,1	201,9
14. Liquidität 2. Grades in %	259,8	259,8
15. Liquidität 3. Grades in %	200,7	196,8
16. Erweiterte Eigenkapitalquote in %	83,8	84,8
17. Anlagendeckungsgrad in %	106,7	105,5
18. Investitionsquote I in %	8,8	7,0
19. Investitionsquote II in %	189,4	156,6

Quelle: Rechenschaftsbericht des Präsidiums der Universität Göttingen 2010,
URL: www.uni-goettingen.de/de/186407.html