

Die „MG05“ der Technischen Fakultät - Erfahrungen mit einer Kostenrechnung und einem Controllingssystem im Rahmen eines Globalhaushalts

Vortrag in der Universität Hamburg am 29.1.1998

Frank Paul, Technische Fakultät der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Vorbemerkung

Die folgenden Ausführungen sind nicht das Manuskript des Vortrags. Vielmehr erläutern sie die Stichworte der präsentierten Folien. Der Vortrag soll wenig theoriebelastet, dafür um so mehr an dem orientiert sein, was die TF in der Praxis macht.

1. Einleitung

Die Technische Fakultät (TF), 1990 gegründet, 1991 wurde der Studienbetrieb aufgenommen (siehe Folie 3 und 4), ist in SH gewissermaßen einmalig: sie hat von Beginn an einen de facto-Globalhaushalt, zunächst nur im Sachmittelbereich. Seit 1997 sind grundsätzlich auch die Personalmittel der schleswig-holsteinischen Hochschulen mit in den Gesamtbudgets enthalten. So sind auch der TF prinzipiell alle Mittel zur freien Disposition ggf. unter Auflagen von Sparbeschlüssen zugewiesen. Unter Globalhaushalt sei im folgenden im weitesten Sinne ein Haushalt verstanden, bei dem alle Mittel, die unabhängig von einer übergeordneten Instanz strukturiert wurden, mehr oder weniger frei zur Disposition der Hochschulen stehen.

Wodurch kam die Diskussion um Globalhaushalte und das entsprechende Controlling in Gang? Bis vor kurzem wurden den öffentlichen Einrichtungen Haushaltsmittel im kameralistischen System in Form von sogenannten *Titeln* bereitgestellt (für die TF siehe Folie 5). Die Mittel waren in den jeweiligen öffentlichen Haushalten (wie zum Beispiel im Landeshaushalt) vorstrukturiert. Flexibilitäten und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Verwendung der Mittel waren in der Regel ausgeschlossen. Dies führte unter anderem zum bekannten Dezemberfieber am Ende eines jeden Jahres, wenn die Titel genannten Geldtöpfe nicht ausgeschöpft waren. Eine direkte Verantwortung für die Sinnhaftigkeit einer Ausgabe gab es üblicherweise ebenfalls nicht. Die Rechnungshöfe überprüften in der Regel lediglich die Ordnungsmäßigkeit der Verwendung von Steuermitteln. Seitdem es aber Globalhaushalte oder Budgets gibt (Folie 6), wurde die Verantwortung für die Verwendung der Mittel auf die untergeordneten Einrichtungen übergeben. Nun entstand für die Entscheidungsträger das Problem zu wissen, welche Geldflüsse es denn überhaupt gibt und wie die zugewiesenen Steuermittel denn am sinnvollsten eingesetzt werden sollen. Ferner bedeuten Globalhaushalte auch, daß man von strikten Stellenplänen, deren Finanzierung den betroffenen Einrichtungen früher gleich sein konnte, abweichen mußte. Nun heißt Stelle aber Geld! Möglicherweise gibt es künftig noch weiterhin Stellenpläne, die eine wie auch immer geartete

Obergrenze bei der Besetzung von Personal vorsehen. Bei der Besetzung der Stellen ist aber von nun ab zu prüfen, ob überhaupt Finanzmittel verfügbar sind, um das Personal zu beschäftigen zu können. Und hier liegt wohl die größte Schwierigkeit bei der Beherrschung eines Globalhaushalts.

Aber, was ist das Ziel der Bewirtschaftung eines Globalhaushaltes? Letztendlich ganz einfach: der Sicherung des Erhalts arbeitsfähiger und konkurrenzfähiger Einrichtungen für Forschung und Lehre bei Gewährleistung einer leistungsgerechten Mittelzuweisung. Nicht alles ist zwingend notwendig nur unter streng wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu bewerten. Wohl aber muß man sich über die Ziele klar sein und daran sein Handeln ausrichten.

Es stellen sich natürlich zahllose Fragen. Ein kleine Übersicht enthält Folie 7. Manche sich ergebenden Fragen sind vielleicht spontan nicht beantwortbar, eine Beantwortung der einzelnen Fragen läßt aber Zusammenhänge und mögliche Lösungswege erkennen.

Es ist aber in jedem Falle festzuhalten, daß sich mit der Zuweisung eines Globalhaushaltes neue Anforderungen an das Instrumentarium zur Bewirtschaftung ergeben. Hierzu gehört insbesondere ein Controlling verbunden mit einer Kostenrechnung und weiteren Planungsmitteln (Folie 8).

2. Elemente der Bewirtschaftung und des Controlling

Entscheidend ist, daß man bei der Bewirtschaftung eines Globalhaushaltes im Rahmen des Controlling eine Kostenrechnung zwingend benötigt, um die Geldflüsse innerhalb einer Einrichtung; das kann eine ganze Universität sein, aber auch eine einzelne Fakultät oder sogar ein Institut, erkennen und letztendlich bewerten zu können. Da die Hochschulen keinen vorstrukturierten Haushalte mehr erhalten, die wie oben erwähnt kaum Gestaltungsmöglichkeiten zuließen, änderte sich mit Globalhaushalten die Situation. Jetzt müssen die jeweiligen Entscheidungsträger auf der Grundlage zielgerichtet erfaßter Daten und Fakten über die Mittelverwendung entscheiden. Im Bereich der Finanzen geht das nur über eine irgendwie geartete Kostenrechnung, die mit der Beantwortung der Frage 'wer verursacht für was welche Kosten?' Aufschluß über die Geldflüsse innerhalb der Einrichtung gibt (Folie 8). Die Ziele einer Kostenrechnung in der TF sind auf Folie 9 aufgeschlüsselt.

2. Die Kostenrechnung

Kostenstellen

Im Rahmen der Kostenrechnung müssen also Kostenstellen, Kostenarten und Kostenträger definiert werden. Die TF ist wie auf Folie 11 dargestellt organisiert. An diese Organisationsstruktur lehnt sich auch der Kostenstellenplan an. Im Unterschied zur Organisationsstruktur sind im Kostenstellenplan (Folie 12) einige Kästchen zu Kostenstellen zusammengefaßt. Dies betrifft im wesentlichen das Institut für Informatik und Praktische Mathematik, das in den Darstellungen mit Informatik abgekürzt wurde. Mit einem solchem Kostenstellenplan ist jede Buchung eines Vorgangs auf eine Kostenstelle zuordnenbar.

Kostenarten

Ende 1995 wurde von den Hochschulen der Landes Schleswig-Holsteins ein Kostenartenrahmen entworfen, das zweite Element der Kostenrechnung. An diesen Rahmen halten sich die TF und die Fachhochschule Westküste; sie sind zur Zeit die einzigen, die im Hochschulbereich eine Kostenrechnung eingeführt haben. Folie 13 gibt Aufschluß über die Strukturierung des Kostenartenrahmens, während auf den Folien 14 und 15 die einzelnen Kostenarten mit ihrer jeweiligen Zuordnung zu den Titeln des kamerale Systems aufgeführt sind. Die TF hat ihren Bedürfnissen entsprechend, die Kostenarten noch in einer anderen Weise strukturiert (Folie 16, Details Folie 17). Diese Strukturierung folgt einer Systematik, in den die Kosten der TF auflaufen. Ferner erfolgt auch die Mittelplanung anhand dieser Strukturierung.

Kostenträger

Das dritte Element der Kostenrechnung umfaßt die Kostenträger. Ursprünglich für Hochschulen schwer definierbar, wurden in der TF zum Haushaltsjahr 1997 erstmals Kostenträger definiert werden. Kostenträger sind in der TF (und allgemein in den Hochschulen) letztendlich nichts anderes als ihre Forschungsprojekte und ihre Lehre, die Produkte ihrer Tätigkeit. Differenzierungen sind möglich und notwendig (Folie 18). Um Rechnungen und Zahlungen verbuchen zu können, die sich nicht auf eines der definierten Projekte oder in die Lehre halbwegs eindeutig zuordnen lassen, sind auch noch Gemeinkosten und einige wenige Kostenträger eingeführt worden. Es sei übrigens noch daraufhingewiesen, daß eine andere Definition der Kostenträger nicht ausgeschlossen ist. Für die TF hat sich die Strukturierung jedoch bewährt.

Personalkosten

Die Kostenrechnung ist im wesentlichen vergangenheitsorientiert. Strenggenommen enthält sie auch die Erfassung der Personalkosten, was in der TF erst ab diesem Jahr erfolgt. Für die zukuntorientierte Planung der Mittelverwendung ist bei der Bewirtschaftung eines Globalhaushaltes oder im Rahmen des Controlling aber auch und insbesondere entscheidend, die voraussichtlichen Personalkosten einer Einrichtung zu kennen. Sie sind grundsätzlich der größte Kostenblock; in der TF verhalten sich die Personalkosten zu den Sachkosten im Verhältnis 3:1 (Folie 19)! Folie 20 zeigt die Möglichkeiten auf, wie Personalkosten für ein Jahr hochgerechnet werden können. Die Hochrechnung wird durch die in Folie 21 genannten Probleme erschwert. Folie 22 enthält die Gleichung, nach der in der TF die Personalkosten hochgerechnet werden. Nach den Erkenntnissen in der TF sind Personalkosten bis auf etwa ein halbes Prozent genau vorzuberechnen. Bei dem Budget der TF entspricht dies etwa einer ganzjährig beschäftigten BAT IIa-Kraft. Die Entwicklung der monatlich angestellten Hochrechnung ist der Graphik zu entnehmen. Aus der gesamten Hochrechnung kann man übrigens auch noch die für eine Einrichtung gültigen durchschnittlichen Bezüge der einzelnen Gehalts- oder Besoldungsgruppen ermitteln. Bei geplanten Einstellungen ist dies für die weitere Kostenentwicklung wichtig, da sich diese Zahlen aufgrund der für Hochschulen typischen Altersstruktur (insbesondere Doktoranden etc.) erheblich von den landesweiten Mittelwerten abweichen können. Desweiteren ist der Unterschied zu beachten, der sich dadurch ergibt, daß das Land für BAT-bezahlte Doktoranden nahezu ausschließlich C1-Stellen, also Beamtenstellen bereitstellt und daraus auch den Finanzierungsbedarf ermittelt. Da zur Zeit Pensionslastung (noch nicht) im Haushalt für die Beamtenbesoldung enthalten ist, ist ein dem BAT-Angestellten vergleichbarer Beamter gegenüber in jedem Fall „preiswerter“. Man wird also bei der bisherigen Systematik weniger Angestellte einstellen können als entsprechende Beamte (Folie 23).

EDV

EDV-technisch werden die Daten in der Regel mit Programmen der Hochschulinformationssystem GmbH (HIS) erhoben. Ausgewertet werden sie zusammen mit anderen Daten durch die Microsoftsoftware ACCESS und EXCEL. Die Auswertung wurde ausschließlich den Bedürfnissen entsprechend selber programmiert. Die Folien 24, 25 und 26 geben Aufschluß über die angewandten Verfahren, die Software und die Hardwareausstattung.

Berichte

Mit Hilfe der genannten EDV werden die zahlreichen Berichte erstellt. Sie stellen die Grundlage für die verschiedenen zu fällenden Entscheidungen dar. Neben den durch das Dekanat erstellten (Finanz-)Berichte tragen die einzelnen Kostenstellen durch eigene Berichte zu einem umfassenden Bild der TF bei (Folie 27).

Mittelverteilung

Eine weitere Grundlage für die Entscheidung zur Mittelverwendung sind die Anmeldungen für die Haushalte im Bereich der Sachmittel durch die Kostenstellen am Ende eines Jahres für das Folgejahr. Der Bedarf einer Kostenstelle ergibt sich danach aus den Allgemeinen Betriebsmitteln und den Projekt-/Labormitteln und Investkosten. Die Allgemeinen Betriebsmittel werden nach einer in Folie 28 aufgelisteten Formel ermittelt. Sie sollen die Arbeitsfähigkeit einer Kostenstelle sichern, die sich dadurch ergibt, daß es sie einfach gibt. Vorhandenes Personal muß unabhängig von dem jeweiligen Aufgabenbereich arbeiten können, hierzu gehört das Telefonieren wie das Schreiben und so weiter. Die Mittel für Projekt-/Laborkosten und Invest werden entsprechend der TF-Strukturierung der Kostenarten zum einen tabellarisch und zum anderen darüberhinaus detailliert begründet beantragt (Folie 29). Sie sollen den spezifischen Bedürfnissen der Projekte beziehungsweise den Labors etc. Rechnung tragen. Da grundsätzlich mehr Mittel beantragt werden, als zur Verfügung stehen, müssen Kriterien definiert werden, nach denen das knappe Geld den Kostenstellen zugewiesen werden kann. Ein ganz oben stehendes Kriterium ist dabei die Kooperationsfähigkeit eines Projekts (Folien 31 und 32). Die Definition der Kriterien muß sich dabei an den Zielen, die sich eine Einrichtung gesetzt oder mit jemanden anderes vereinbart hat, abgestimmt sein.

3. Probleme

Die TF hat in den vergangenen fünf Jahren erhebliche Fortschritte und weitreichende Erfahrungen beim Aufbau der Kostenrechnung und des Controlling gemacht. Dennoch sind längst nicht alle Probleme gelöst, dies betrifft insbesondere die Software zum einen und die Schnittstellen zu übergeordneten Instanzen zu anderen (Folie 32 und 33).

4. Zusammenfassung, Ausblick

Die TF hat viel Erfahrung sammeln können, in einem Feld, das zuvor im öffentlichen Bereich

unbekannt war. Aus der Notwendigkeit einen Globalhaushalt bewältigen zu können hat sie frühzeitig eine Kostenrechnung eingeführt und mit der Entwicklung des dazu übergeordneten Controlling begonnen. Es konnte in den vergangenen Jahren gezeigt werden, daß dies alles ohne unüberwindbare Probleme machbar ist. Der Vorteil, im Rahmen eines Globalhaushaltes vor Ort spezifische Probleme flexibel lösen zu können, ist mittlerweile unschätzbar (Folie 34).

Auf viele Aspekte der Bewirtschaftung konnte nicht im Detail eingegangen werden. In diesen Fällen sei auf die Seiten im Internet hingewiesen, auf denen weitere und aktualisierte Informationen zur Bewirtschaftung enthalten sind (Folie 25)

(zuletzt bearbeitet 16.1.2008, übertragen in pdf am 14.08.2012 CN)