# Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) mit HIS-Software

## Warum KLR?

Die Verwaltung befindet sich zurzeit in einer Phase der Neuorientierung. Budgetierung, Kostenbewusstsein, Flexibilisierung, Transparenz und Controlling sind nur einige der neuen Schlagworte. Die Humboldt-Universität hat sich vertraglich verpflichtet, eine Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen. Globale Zuschüsse und summarischer Stellenplan erfordern genauere Informationen über die Kosten- und Leistungsstrukturen der Universität. Die Aussagen dazu soll die KLR liefern. Mit der bisherigen Rechnungsführung (Kameralistik) werden nur die Einnahmen und Ausgaben betrachtet (Geldverbrauch). Sie genügt damit der Forderung nach Rechenschaftslegung in Bezug auf die Umsetzung des Haushaltsplanes. Jedes Institut, Zentralinstitut, jede Zentraleinrichtung und Abteilung erhält Informationen darüber, welche Mittel eingenommen und ausgegeben wurden. Wie viel Kosten für jede Einrichtung entstanden sind, darüber können bisher keine soliden Aussagen gemacht werden. Wichtige Informationen, um das Unternehmen Hochschule unter Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten zu steuern, fehlen. Genau hier setzt die KLR an.

Allgemeine Ziele der KLR:

- *Offenlegung* des Ressourcenverbrauchs
- Schaffung und Förderung des *Kostenbewusstseins* durch Kostentransparenz
- *Wirtschaftlicher* Mittelverbrauch
- *Langfristige Planung* nach wirtschaftlichen Kriterien
- *Entscheidungsunterstützung* (Informationsbereitstellung für die interne Steuerung)

Die KLR ordnet den Leistungen und Produkten den Verbrauch von Gütern und Diensten zu. Es erfolgt also eine Umlage aller Gemeinkosten auf die Kostenstellen (Fakultäten, Institute, Professuren, Studiengänge). So werden aus Ausgaben unter zusätzlicher Berücksichtigung von Leistungsgrößen Kosten.

## Wer profitiert davon?

„Der Wettbewerb beginnt" – so ist es z. B. in den FU-Nachrichten (Ausgabe 5/01) zu lesen. Die Universitäten müssen sich einer immer stärkeren Wettbewerbsorientierung innerhalb des Landes stellen. Aber auch innerhalb einer Universität wird der Wettbewerb nicht Halt machen. Benchmarking, Ranking, Self-Improvement – all dies benötigt Kosten- und Leistungsdaten. Nicht zuletzt kann bei Kenntnis dieser Daten leichter die Arbeit des Einzelnen gewürdigt werden. Öffentliche Ressourcen können nach außen gerechtfertigt und nach innen leistungsgerecht verteilt werden. Die Eigenverantwortung von Fakultäten, Instituten und anderen Leistungseinrichtungen soll gestärkt werden. Die Entscheidungen sollen dort getroffen werden, wo die Fachkompetenz liegt. Mit der Dezentralisierung der Ressourcen und Entscheidungen wird die Verwaltung auf das zurückgeführt, was sie sein sollte: ein Servicezentrum für Lehre und Forschung, das den Wissenschaftsbereich von routinemäßigen Verwaltungsabläufen entlastet.

Von der KLR profitieren somit alle, angefangen bei der Universitätsleitung bis hin zu jedem einzelnen Mitarbeiter. Durch die verbesserte Informationsausbeute wird die gesamte Datenverarbeitung in der Verwaltung auf ein höheres Niveau gestellt. Um Doppel- und Mehrfacherfassung zu vermeiden, müssen Geschäftsprozesse optimiert werden. So wirkt die KLR stimulierend auf eine Verwaltungsvereinfachung.

Erfahrungsberichte von Hochschulen, die KLR eingeführt haben, sind allerdings nicht nur positiv. Es gibt auch Stimmen, die die KLR als Zumutung bezeichnen.

## Welche Software kommt in Frage?

Die komplexe Durchführung einer an die Bedürfnisse der Universität angepassten Kosten- und Leistungsrechnung kann nur mit moderner Datenverarbeitung bewältigt werden. Es sollte ein integriertes Gesamtsystem zum Einsatz kommen, das einen automatisierten und fließenden Austausch der Daten ermöglicht und eine Doppelerfassung von Daten weitgehend vermeidet – eine Forderung, die in der „Konzeption zum DV-Einsatz in der Verwaltung der HU" seit 1995 immer wieder fortgeschrieben wird.

Es gibt eine große Anzahl von Softwareprodukten, die die KLR unterstützen. Es handelt sich dabei meist um betriebswirtschaftliche DV-Systeme, denen aber die Hochschulwelt fremd ist. Die Universitätsleitung hat sich nach Evaluierung für HISCOB-GX (**CO**ntrolling-**B**austein; GX steht für modernes, grafisches 32-bit Windows-Programm), ein DV-gestütztes KLR-Instrument der HIS GmbH entschieden. Für diese Entscheidung sprechen folgende Gründe:

- Elemente einer Kosten- und Leistungsrechnung (Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung sowohl Berichtswesen) sind enthalten,
- Nutzung von HIS-Software in den Bereichen Studentenverwaltung, Personalverwaltung, Mittelbewirtschaftung,
- Beibehaltung der Kameralistik zur Nachweisführung der Einnahmen und Ausgaben,
- hohe Kompatibilität zu den Zulieferer-Systemen (Schnittstellen sind bekannt),
- HIS-Software wird den Hochschulen unentgeltlich zur Verfügung gestellt,

- kompetente Beratung der HIS bei der Einführung der Software,
- gleiche Benutzeroberfläche und Administration.

*Der Anspruch von HISCOB-GX besteht darin, eine auf die hochschulischen Besonderheiten abgestimmte Kostenrechnung durchzuführen und darüber hinaus ein controlling- und managementunterstützendes Informationsinstrument zu sein. Der Anspruch von HISCOB-GX besteht nicht darin, ein Buchführungssystem mit Kostenrechnungselementen zu sein.*[1]

## Welcher Zusammenhang besteht zwischen HISCOB und dem Berliner Kennzahlensystem BEKENNE?

Die HU berechnet seit 1996 Kennzahlen für den Vergleich der Berliner Hochschulen bzw. den Ausstattungsvergleich der Hochschulen des Bundesgebietes. Die Berliner Hochschulen arbeiten nach einem gemeinsamen Pflichtenheft. Die Kennzahlen werden mit einem von der TU Berlin entwickelten Programm BEKENNE (perl) berechnet. Dieses Programm ist sehr flexibel und ergebnisorientiert. Es wird voll den Ansprüchen der Kennzahlenberechnung gerecht. Es ist sicher nicht übertrieben, wenn man es als (Übergangs-) Instrument der KLR bezeichnet. Hier werden sämtliche Finanz-, Studierenden-, Personal- und Flächendaten verarbeitet, die zur Kennzahlendarstellung notwendig sind. Primärdaten werden eingelesen, Umlageschlüssel definiert, Studienplätze berechnet und über die Lehrverflechtung entstehen Berichte zu Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgern.

Wenn es Nachteile gibt, dann liegen sie zum einen darin, dass mit diesem Instrumentarium nur kundige DV-Mitarbeiter umgehen können, zum anderen flexible Auswertungsmöglichkeiten nicht gegeben sind. BEKENNE versteht sich auch als Datensammelpool, aber die Jahre werden getrennt gehalten. Jahresvergleiche können nur mit Zusatztools durchgeführt werden.

Als Instrumentarium zur laufenden Unterstützung der Universitätsleitung ist es daher eher ungeeignet.

Als die ersten Kennzahlen berechnet wurden, war HISCOB noch nicht so weit entwickelt, um den Anforderungen voll gerecht zu werden. HISCOB soll das BEKENNE-Programm zukünftig ablösen. Viele Vorarbeiten (Umlageschlüssel, Lehrverflechtungsmatrix) sind bereits mit dem Kennzahlenprojekt erledigt worden. Die Daten können über die Schnittstellen von HISCOB importiert werden, da sie im Textformat (ASCII) vorliegen.

1 aus „HISCOB-GX und der HIS-Systemverbund „Kostenrechnung“

## Woher kommen die Daten?

HISCOB-GX ist ein Softwaresystem, das seine Daten in der Hauptsache aus den operativen Basissystemen der Mittelbewirtschaftung, der Personalverwaltung, der Inventarverwaltung, der Bauverwaltung sowie der Studenten- und Prüfungsverwaltung bezieht. Man kann es als Sammelpool für die mit Kosten und Leistungen im Zusammenhang stehenden Daten bezeichnen.

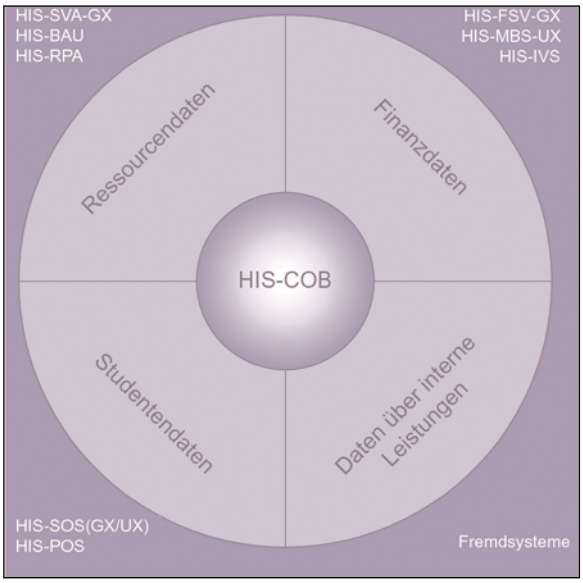


Abb. 1: Daten und Datenquellen in HISCOB

HISCOB kann die Daten aus den HIS-Basissystemen auf automatisiertem Weg beziehen. Es gibt definierte Schnittstellen, um auch aus Fremdsystemen Daten automatisiert zu übernehmen (z. B. Raumdaten aus Facility Managementsystemen). Zu guter Letzt ist die Dateneingabe auch über Dialogfunktionen in HISCOB möglich (das sollte aber nur die Ausnahme sein!).

Der Aufwand, der in Kauf genommen werden muss, um die Voraussetzung für eine KLR zu schaffen, liegt vor allem darin, die an der Hochschule verteilt vorliegenden Daten so zu organisieren, dass sie zusammengeführt werden können. Es sind organisatorische Regelungen zur inhaltlich korrekten Erfassung von Kostenrechnungsmerkmalen zu treffen, z. B.:

- einheitliche Kostenstellenstruktur (OKZ-Struktur),
- Kosten- und Erlösartenverzeichnis,
- Erzeugung von Leistungsarten und Umlageschlüsseln,
- Vervollständigung von Beschäftigungsverhältnis-, Flächen- und Gerätedaten.

Diese Arbeit ist nicht zu unterschätzen. Der Aufwand hinsichtlich Genauigkeit und Vollständigkeit sollte auch nicht übertrieben werden, sondern auf das Maß begrenzt werden, das im Hinblick auf die Verantwortbarkeit des Rechenergebnisses vertretbar ist.

| Art der Daten | Daten an COB | Situation an der HU |
|---|---|---|
| Ressourcendaten | - Stellen<br>- Beschäftigungsverhältnisse | bisher nur HIS-SVA (ziemlich alte Version); keine direkte Schnittstelle zu COB; nur die GX-Version leistet dies (Test zu GX wurde von der Personalabteilung 1999 abgebrochen) |
| | - Flächen<br>- Raumnutzungsdaten | Facility Managementsystem (Fremdsystem); notwendige Daten werden dort vorgehalten; Exportschnittstelle muss der Importschnittstelle von HISCOB angepasst werden |
| | kalkulatorische Mieten | sind bisher nicht vorhanden; müssen ermittelt werden |
| Finanzdaten | - ausgabengleiche Kosten<br>- einnahmengleiche Erlöse<br>- Personal-Istkosten<br>- kalkulatorische Abschreibungskosten | - HIS-MBS-UNIX (seit 2002 Einbeziehung Kostenarten für ausgewählte Kapitel)<br>- Personal-Istkosten pro Institut seit 2000<br>- HIS-FSV-GX wird getestet<br>- Inventarisierung erfolgt dezentral |
| Studierendendaten | - Studierend<br>- Absolventen | - Import aus HIS-SOS ab Version 2.3; an der HU zurzeit Version 3.7 |
| Daten über interne Leistungen | - Lehrverflechtung | EXCEL-Datei bzw. aus Kennzahlensystem |

Tab. 1: Mögliche Datenquellen für HISCOB an der HU

HISCOB-GX arbeitet mit einer eigenen Datenbank. Über die definierten Schnittstellen der Vorsysteme gelangen die Daten in festzulegenden Zeitintervallen in diesen Sammelpool.

Ein Novum ist die Arbeit mit kalkulatorischen Größen, mit denen bisher an der HU nicht gearbeitet wird. Hierzu noch einige Anmerkungen:

*Kalkulatorische Abschreibungen:* Investitionen sind größenmäßig in der Kameralistik anders definiert (ab 5000 EUR) als in der KLR (ab 400 EUR) und werden in der Mittelbewirtschaftung dann verbucht, wenn sie bezahlt werden. Ohne kalkulatorische Abschreibungen würden die Ausgaben in voller Höhe in die entsprechende Periode eingehen, was in der Auswertung zu falschen Schlussfolgerungen führen könnte. Mit Hilfe von kalkulatorischen Abschreibungen geht nur die tatsächliche Wertminderung des Anlagevermögens in den Datenbestand ein. Das HIS-System FSV-GX (**F**inanz- und **S**achmittel**V**erwaltung) enthält in seinem Inventarverwaltungsmodul diese Funktionalität. Die ermittelten Beträge gehen nach der linearen Abschreibungsmethode in HISCOB ein. Zurzeit gibt es keine Möglichkeit an der HU, kalkulatorische Abschreibungen mit geringem Aufwand zu ermitteln. Nur bei Beteiligung der Verwaltungseinheiten der Fakultäten an FSV-GX (Dezentralisierung) kann dies vernünftig realisiert werden. Für die Übergangszeit könnte man sich der Möglichkeit der manuellen Eingabe in HISCOB bedienen. Es bedeutet aber in jedem Falle einen zusätzlichen Aufwand. Übergangsweise könnte auch mit Jahresdurchschnitten gerechnet werden, wie es im Kennzahlensystem praktiziert wird.

*Kalkulatorische Mieten:* Aus der Mittelbewirtschaftung gehen sog. pagatorische Mieten hervor. Für Räume, die ohne Mietzahlung genutzt werden, ist eine kalkulatorische Miete anzusetzen. Die Höhe der kalkulatorischen Miete soll dem Mietaufwand entsprechen, der bei der Anmietung vergleichbarer Räume entstehen würde. HISCOB ermittelt solche Größen an Hand der importierten Flächendaten. Der Aufwand, diese Mietsätze in das System einzugeben, ist nicht gering. Sie müssen für jede Flächenart in Abhängigkeit von der Raumnutzung angegeben werden.

## Welche Auswertungsmöglichkeiten gibt es?

Das Informationspotential von HISCOB ist sehr umfangreich. Es verfügt über eine ganze Reihe von Standardauswertungen, die am Bildschirm, als Datei oder am Drucker ausgegeben werden können. Die Anwender können in eigener Regie mit Hilfe eines Reportgenerators eigene Listen und Auswertungen zusammenstellen.

Auswertungsmöglichkeiten in HISCOB sind z. B.:

- Detaillierte bis komprimierte Statusübersichten über Kosten und Erlöse der einzelnen Kostenstellen,
- Gegenüberstellungen von verursachten Kosten und eingesetzten Ressourcen wie Flächen und Personal je Kostenstelle,
- Darstellungen der Leistungsbeziehungen zwischen Serviceeinrichtungen und fachlichen Einrichtungen,
- Gegenüberstellung der Kosten und der Studierendenzahlen je Studiengang,
- Bereitstellung von Aussagen zur Bildung von Kennzahlen,
- Nutzungsanalysen für zentrale und dezentrale Serviceeinrichtungen und Preise für jede interne Leistungseinheit bei kostendeckender Berechnung.

Die HIS GmbH hat in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Kaiserslautern ein Webinterface (webCOB)

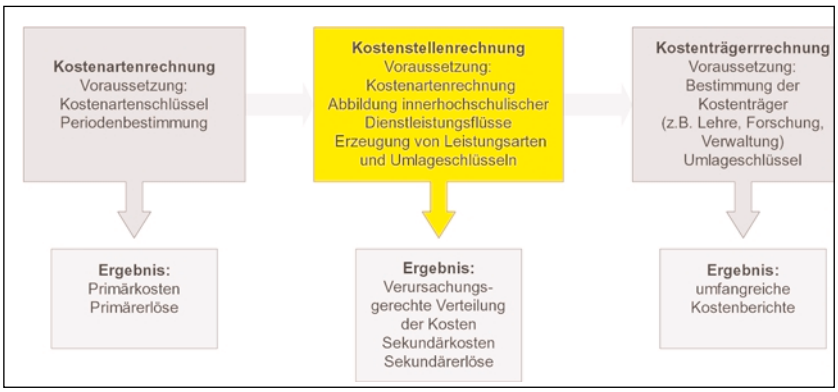


Abb. 2: Bestandteile der Kosten- und Leistungsrechnung

für HISCOB-GX entwickelt, das in diesem Jahr in die Produktpalette integriert werden soll. Es können damit „Schnellinformationen" rein webbasiert in der Hochschule verteilt werden. Ziel ist es, die Akzeptanz einer KLR durch einfache und zeitnahe Bereitstellung relevanter Informationen an der Hochschule zu erhöhen. Dieses Interface soll später auch die Eingabe von Daten ermöglichen, die vor allem für die Kostenträgerrechnung notwendig sind.

## Einführung – aber wie?

Die KLR als internes Steuerungsinstrument führt man nicht so nebenbei ein. Es sind eine Reihe von Voraussetzungen allgemeiner Art zu schaffen, um die anspruchsvollen Aufgaben auch meistern zu können.

Allgemeine Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen:

- Motivation (Einsicht in die Notwendigkeit),
- Analyse der Ausgangsbedingungen,
- Schaffung geeigneter Strukturen,
- Bereitstellung des notwendigen Personals,
- Professionalisierung des Personals,
- Haushaltsflexibilität (Globalhaushalt, Deckungsfähigkeit, Übertragbarkeit, Disposition über eigene Einnahmen).

Bei Prüfung nur dieser Voraussetzungen werden wir feststellen, dass wir noch meilenweit vom Ziel entfernt sind. Der Mammutanteil bei der Einführung liegt aber in der Schaffung genau dieser Voraussetzungen.

Das Verfahren der KLR beinhaltet: Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung. Man kann nicht alles auf einmal einführen. Die HIS GmbH hat ein Formular für einen Einführungsplan von HISCOB entwickelt. Dieser sieht Etappen vor, die aufeinander aufbauen. Dabei kann der zweite nicht vor dem ersten Schritt getan werden:

## Fangen wir bei Null an?

Erfahrungen anderer Hochschulen belegen, dass die Einführung einer KLR ca. 5 Jahre in Anspruch nimmt. Mit der breiten Einführung der KLR an der Humboldt-Universität zu Berlin und der Nutzung deren Ergebnisse als Steuerungsinstrument ist voraussichtlich im Haushaltsjahr 2007 zu rechnen. So hat sich die HU in einem gemeinsamen Papier der Berliner Hochschulen gegenüber der Senatsverwaltung geäußert.

In der Vergangenheit hat die HU auch schon vor der Erprobungsklausel erste Schritte in Richtung Eigenverantwortung der Fakultäten unternommen. Die folgende Darstellung skizziert die Schritte hin zur KLR:

## Was kostet es?

Die HIS GmbH stellt die Software den Hochschulen kostenfrei zur Verfügung. Die Hard- und Softwarevoraussetzungen an der HU sind zum großen Teil gegeben. Kosten entstehen vor allem in der Beschaffung von zusätzlichen Lizenzen der Datenbank- und Sicherheitssoftware. Personelle Voraussetzungen müssen ebenfalls geschaffen werden, angefangen bei der Qualifizierung der Anwender in den dezentralen Bereichen bis hin zur Personalausstattung in der Universitätsverwaltung und im DV-Bereich.

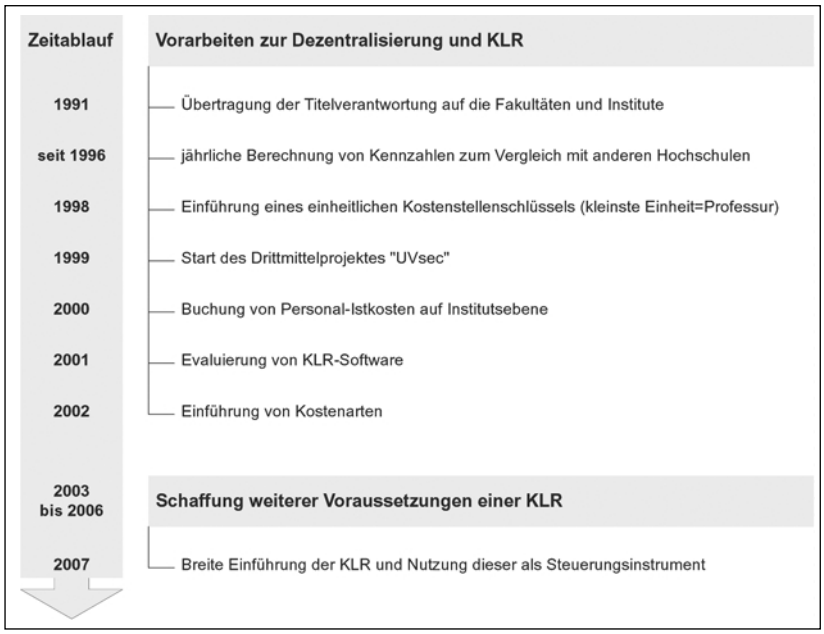


Abb. 3: Zeitleiste

Die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung verlangt Professionalität und Ausdauer. Die Marschroute ist festgelegt. Viele kleine Schritte sind schon getan worden, jetzt muss es darum gehen, Strategien zu entwickeln und diese in Maßnahmen umzusetzen.

Aus der Zeitdarstellung ist ersichtlich, dass das Vorhaben sehr lange dauern wird. Das kann Vorteile bringen (Gründlichkeit), birgt aber auch Gefahren (Motivation geht verloren). Es wäre gut, wenn wir am Ende sagen können: „Was lange währt, wird endlich anders."

Christel Klug (Haushaltsabteilung)
christel=klug@uv.hu-berlin.de

Doris Günther
doris.guenther@rz.hu-berlin.de

# Organisationskennzahlen (OKZ)

*Eine komplexe und umfangreiche Einrichtung wie die Humboldt-Universität benötigt eine möglichst exakte und vielseitig verwendbare Strukturbeschreibung, um ihre Verwaltungs- und Repräsentationsprozesse effektiv zu gestalten. Zu diesem Zweck wurden (neue) Organisationskennzahlen entwickelt und zum 1.1.1999 verbindlich eingeführt. Es handelt sich hierbei um ein Schlüsselsystem, das die administrative Struktur der Universität abbildet und die verschiedenen bis dahin gebräuchlichen Systeme abgelöst hat.*

## Vorgeschichte

Zu Beginn des Jahres 1997 existierte eine Vielzahl unterschiedlicher Schlüsselsysteme, die die Struktur der Universität auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlicher Untergliederung nachbildeten. Alle diese Systeme waren weder vollständig noch vergleichbar oder allgemein verbindlich. Mit der Inangriffnahme der Projekte Adressdatenbank und Kennzahlen (nach Haushaltsstrukturgesetz) wurde der Aufbau eines eindeutigen, vollständigen und hierarchisch gegliederten Strukturschlüssels dringend erforderlich. Dazu wurde eine Projektgruppe unter Leitung der Haushaltsabteilung und unter Beteiligung des Rechenzentrums gegründet und mit der Ausarbeitung eines entsprechenden Entwurfes beauftragt. Dieser Entwurf wurde auf breiter Basis diskutiert und anhand kritischer Anmerkungen mehrfach überarbeitet und modifiziert. Die Forschungsabteilung, die sich durch die Einführung dieser neuen OKZ vor erheblichen Änderungsaufwand gestellt sah, legte einen Gegenvorschlag vor, der eine erweiternde Modifikation des bis dahin in der Haushaltsabteilung verwendeten Schlüssels darstellte. Beide Vorschläge wurden wiederum den Teilnehmern der Kanzlerrunde mit der Bitte um kritische Durchsicht zur Verfügung gestellt und dann dem Kanzler zur Entscheidung vorgelegt. Nachdem dieser im August 1998 den Entwurf des Rechenzentrums endgültig bestätigt hatte, konnten die Vorarbeiten zur Einführung der OKZ zum 1.1.1999 anlaufen. Seit Beginn des Haushaltsjahres 1999 sind die 4-stelligen OKZ verbindlicher Abrechnungsschlüssel für den Haushalt der Universität und Grundlage aller (neuen) strukturabhängigen DV-Projekte der Universität.

## Schlüssel-Kriterien

Ein solches Schlüsselsystem muss

- alle Struktureinheiten der Universität erfassen und eindeutig sein,
- die vorhandenen Hierarchien sichtbar widerspiegeln,
- erkennbar systematisch sein, d. h. gleichartige Unterstrukturen unterschiedlicher Einrichtungen sollten gleichartig in den OKZ abgebildet werden,
- vielseitig und flexibel einsetzbar sein, insbesondere in DV-Anwendungen,
- konsistent und invariant gegenüber Änderungen und Erweiterungen sein,
- durchsetzbar sein, d. h. ein gewisser Zwang zur Anwendung sollte gegeben sein.

## Schlüssel-Realisierung

Zunächst war ein passendes Schlüsselkonzept unter den vorgegebenen Bedingungen zu entwickeln. Da die tatsächlichen Strukturen und Einrichtungen der Universität aus den Vorgängersystemen nur sehr vage und unvollständig zu entnehmen waren, musste eine umfangreiche Recherche durchgeführt werden. Das war die schwierigste und aufwändigste Arbeit. Die Gründe hierfür sind vielfältiger Art (Unkenntnis der Befragten, mangelnder Wille zur Offenlegung, unterschiedliche Bezeichnungen und Interpretationen gleichartiger Strukturelemente u. a. m.). Die Zuordnung der kon-