

# Hochschulfinanzierung als Steuerungselement

Hans-Ulrich Küpper

## 1 Aktuelle Anforderungen an das Hochschulsystem

Die deutschen Hochschulen stehen unter Reformdruck<sup>1</sup>. Die von vielen Seiten eingeforderten Änderungen gehen dabei in eine ganz andere Richtung als im Anschluss an die Studentenbewegung von 1968. Während damals die Demokratisierung der Hochschulen und die Gruppenuniversität im Vordergrund standen, werden jetzt die Stärkung der Leistungs- und Innovationsfähigkeit unseres Wissenschaftssystems sowie die Sicherung<sup>2</sup> der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Hochschul- und Forschungslandschaft auch im internationalen Vergleich in den Vordergrund gestellt. Die gegenwärtige SPD-geführte Bundesregierung setzt eine auf Leistungsorientierung gerichtete Besoldungsreform der Hochschullehrer um und strebt eine leistungsorientierte Hochschulfinanzierung an. Schon die Sprache macht deutlich, welches Gewicht die Leistungsorientierung als die für die Hochschulen maßgebliche Ausrichtung gewinnt, nachdem dieses Wort in den Strukturveränderungen nach 1968 eher verschwunden war.

In den heutigen Reformbestrebungen werden die Bedeutung des Studiums und der Forschung für die künftige Stellung unseres Landes betont. Ein wesentlicher Impuls für diese Veränderungen dürfte in der europäischen Einigung und der Globalisierung liegen, wie sie insbesondere nach 1990 zu beobachten sind. Man erkennt, dass sich nicht nur die Wirtschaft, sondern auch die Hochschulen in einem internationalen Wettbewerb befinden, dem sie sich nicht entziehen können.

In den angestrebten Reformen spielen ökonomische Begriffe und Konzepte eine wichtige Rolle. Dies ist nicht verwunderlich, weil sich die Wirtschaftswissenschaften zentral mit Fragen des Wettbewerbs und der Führung sowie Steuerung von Institutionen befassen. Ihre Erkenntnisse sind nicht auf den wirtschaftlichen Bereich im engen Sinn begrenzt und sollten auch für Hochschulen genutzt werden, ohne dabei deren spezifische Ziele und Bedingungen außer Acht zu lassen. Deshalb wird im Folgenden untersucht, welchen Beitrag die Hochschulfinanzierung zur Steuerung des Hochschulsystems leisten

<sup>1</sup> Vgl. Küpper (Transformation 1998), S. 235.

<sup>2</sup> Vgl. BMBF (Dienstrecht für das 21. Jahrhundert 2000).

kann. Dabei sollen die grundsätzlichen Ebenen und Ansatzpunkte aufgezeigt, aber keine konkreten Einzelvorschläge entwickelt werden.

Die inhaltliche Grundlage liefert eine Analyse der Situation des deutschen Hochschulsystems in Abschnitt 2, die methodische die Kennzeichnung der wichtigsten Dimensionen und Ausprägungen von Steuerungssystemen in Abschnitt 3, wie sie in der Wirtschaftswissenschaft herausgearbeitet worden sind. Den Kern bildet in Abschnitt 4 eine Analyse von drei Steuerungsebenen entsprechend der Verteilung von Aufgaben und Ressourcen auf Hochschultypen, auf Hochschulen innerhalb eines Typs und innerhalb der Hochschulen. In den Vordergrund werden dabei für die ersten beiden Ebenen das Problem der Verteilung der Studierenden und sein Bezug zur Hochschulfinanzierung gestellt. Abschließend wird in Abschnitt 5 aufgezeigt, welche Auswirkungen die Überlegungen für die Gestaltung der Hochschulrechnung haben, das ein grundlegendes Instrument und damit eine Voraussetzung für eine mit der Hochschulfinanzierung verknüpfte Steuerung bildet.

## **2 Analyse der Situation des deutschen Hochschulsystems**

### **2.1 Fehlsteuerungen im Hochschulsystem**

Das deutsche Hochschulsystem wird von vielen Seiten kritisiert. Dies ist vor allem hinsichtlich der deutschen Wirtschaft<sup>3</sup> nicht recht nachvollziehbar, in der hohe Verluste und Krisen großer Unternehmungen kein Zeichen für fehlerfreie Führung sind. Die deutschen Hochschulen haben in den vergangenen vier Jahrzehnten eine Verfünffachung der Zahl ihrer Studierenden bei annähernd gleich bleibender Ressourcenausstattung verarbeiten müssen<sup>4</sup>. Diese sind trotz widriger Rahmenbedingungen relativ gut ausgebildet worden. Das wesentliche Defizit der deutschen Hochschulen liegt dabei m. E. weniger in der öffentlich viel gescholtenen Lehre als in der Forschung, der postgradualen Spitzenausbildung<sup>5</sup> und einer schwerfälligen Leitungsstruktur. Der Vergleich mit internationalen Spitzenuniversitäten, wie er im Zuge der Globalisierung anzustellen ist, macht dies deutlich.

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Manager Magazin 6/1997, S. 216 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (Studierende 2001) und Statistisches Bundesamt (Studierende 1989).

<sup>5</sup> Beispiele für Änderungen in diesem Bereich sind die Graduiertenkollegs der DFG oder neue Forschungsstudiengänge anstelle der wenig strukturierten Promotionsstudiengänge. Zum Beispiel eines postgradualen Forschungsstudiums vgl. Witte, Postgraduales Studium 2001, S. 13.–30.

Auch wenn vor allem wegen der hohen Studentenzahlen eine bessere Ressourcenausstattung notwendig wäre, kann angesichts der finanziellen Situation Deutschlands mit den hohen Belastungen durch die Wiedervereinigung und den – auch finanziellen – Problemen in vielen anderen Bereichen wie den Sozialsystemen schwerlich mit einer deutlichen Steigerung der finanziellen Zuweisungen für die Hochschulen gerechnet werden. Jedoch ist die Krise der deutschen Hochschulen nicht primär eine Finanz-, sondern eine Strukturkrise.

Beispielhaft kann dies an zwei zentralen Parametern verdeutlicht werden. Der erste besteht darin, dass die Studentenströme falsch gelenkt werden. In Deutschland findet die Massenausbildung an den Universitäten, die seminaristische Ausbildung in kleinen Gruppen an Fachhochschulen und Berufsakademien statt. Dies steht im Gegensatz zu der Anforderung an die Universitäten, Spitzenkräfte für Wissenschaft und Praxis heranzubilden und schlägt sich teilweise auch schon im Nachfrageverhalten von Studienbewerbern nieder. Wenn sich Abiturienten in einzelnen Bundesländern zuerst um einen Studienplatz an einer Berufsakademie, dann an einer angesehenen Fachhochschule bemühen, und erst wenn beides nicht gelingt, einen ihnen zugeteilten Studienplatz an einer Universität annehmen, ist dies für mich ein erschreckendes Indiz für eine Fehlsteuerung.

Der zweite Parameter bezieht sich auf wichtige Rahmenbedingungen, die das deutsche Hochschulsystem im internationalen Wettbewerb behindern. Dazu gehören vor allem das Kapazitätsrecht, die Verteilung von Studierenden in harten Numerus-Clausus-Fächern und die Verfestigung dieses Anspruchs- und Verteilungssystems für Studienplätze durch die Rechtsprechung. Das bekannte Urteil des Bundesverfassungsgerichts aus dem Jahr 1978 macht Veränderungen in diesem festgefahrenen System äußerst schwierig. Wenn auf diesem Weg ein Verwaltungsgericht im Streit um einen Studienplatz von einer „unzulässigen Niveaupflege“ spricht, ist dies für mich ebenfalls das Indiz einer dramatischen Fehlentwicklung.

## 2.2 Wichtige Ansatzpunkte für die Reform des Hochschulsystems

In den vergangenen Jahren sind an den Hochschulen viele kleine Reformmaßnahmen durchgeführt worden. Hierzu zählen u.a. die Straffung der Struktur des Studiums<sup>6</sup>, die Einführung von Orientierungsphasen<sup>7</sup>, die Verbesserung der Studienberatung, die Ein-

<sup>6</sup> Vgl. Harnier u.a. (Studienbedingungen 1998), S. II.

<sup>7</sup> Vgl. z.B. Lehrberichte der Studiendekane der Fakultät für Betriebswirtschaft an der Universität München (<http://www.bwl.uni-muenchen.de/lehre/lehrbericht.asp>).

setzung von Studiendekanen<sup>8</sup>, die von ihnen zu erstellenden Lehrberichte<sup>9</sup> sowie die Evaluation von Lehrveranstaltungen, Fakultäten und Fächern.<sup>10</sup> Einen Schritt weiter bedeuten die Einführung studienbegleitender Prüfungssysteme (Credit Points) und die Änderung des Studiensystems durch die Einrichtung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Auf dieser Ebene sind die möglichen Verbesserungen weitgehend bekannt und es geschieht viel.

Will man das Hochschulsystem international konkurrenzfähig machen, muss man aber den Mut zu strategischen Veränderungen der Rahmenbedingungen und der maßgeblichen Parametern des Hochschulsystems haben. Hierzu gehören insbesondere:

- ein echter Wettbewerb um die Zuordnung der Studierenden zu den Hochschulen, bei dem sich die Studierenden an den Hochschulen bewerben und letztere ihre Studierenden selbst auswählen,
- die Änderung des Rechts auf einen Studienplatz, das eine zulässige Niveaupflege<sup>11</sup> sicherstellt,
- eine stärkere Autonomie und Differenzierung der Hochschulen,
- die Verbesserung der Betreuungsrelationen in hochqualifizierten Studiengängen, was eine
- Verlagerung von Studentenströmen und zugehörigen Ressourcen von Universitäten auf Fachhochschulen (sowie Berufsakademien) voraussetzt,
- die Einführung postgradualer Forschungsstudiengänge,
- eine stärkere Forschungs- statt Lehrausrichtung des wissenschaftlichen Nachwuchses,
- eine echte Verstärkung der Leistungsanreize für Professoren sowie
- eine Professionalisierung des Hochschulmanagements.

Ein Instrument zur Erreichung dieser strategischen Veränderungen liegt in der Steuerung über die Hochschulfinanzierung, neben das andere Instrumente wie gesetzliche Maßnahmen, Anreizsysteme für Forscher, Lehrende und Studierende, Strukturveränderungen an den Hochschulen u.a. zu treten haben. Deshalb ist diese Untersuchung auf einen wichtigen Parameter des Hochschulsystems konzentriert und begrenzt.

<sup>8</sup> Vgl. z. B. Art. 39a des Bayerischen Hochschulgesetzes (BayHSchG) in der Neufassung von 1998.

<sup>9</sup> Zum Überblick vgl. Stewart (Lehrberichte 2001).

<sup>10</sup> Vgl. z. B. Verbund Norddeutscher Universitäten (Evaluation 1998).

<sup>11</sup> Vgl. Hanns Martin Schleyer Stiftung u.a. (Spitzenuniversitäten 2001) S. 166.

### 3 Grundlegende Merkmale und Ausprägungen alternativer Steuerungssysteme

#### 3.1 Dimensionen ökonomischer und sozialer Steuerungssysteme

Die Mängel des deutschen Hochschulsystems weisen darauf hin, dass Änderungen in seinen Steuerungsmechanismen erforderlich sind. In der Wirtschaftswissenschaft werden Steuerungssysteme für gesamt- und einzelwirtschaftliche Einheiten, also die gesamte Volks- bzw. die globale Weltwirtschaft und die einzelne Betriebswirtschaft, eingehend untersucht. Hieraus lassen sich auch Erkenntnisse für soziale Systeme wie die Hochschulen ziehen. Als wesentliche Dimensionen derartiger Systeme unterscheidet man betriebswirtschaftlich ihre

- Organisation,
- Planungs- und Kontrollmechanismen,
- Motivations- und Anreizsysteme,
- Informationsstruktur sowie ihre
- Koordinations- und Controllinginstrumente.<sup>12</sup>

Die Organisation ist vor allem durch die Verteilung der Aufgaben und Entscheidungen sowie die daraus folgenden hierarchischen Beziehungen gekennzeichnet. Im Hinblick auf die Planungs- und Kontrolldimension geht es insbesondere um die Zentralisation bzw. Dezentralisation von Entscheidungen sowie Existenz, Form und Ablauf von Kontrollen. Unmittelbare Anreizsysteme sind die Entlohnungssysteme; ferner gehören zu dieser Dimension nichtmonetäre Motivationsinstrumente, Karrierewege, Maßnahmen der Personalentwicklung u. ä. Die Informationsstruktur erfasst die Verteilung sowie den Austausch von Informationen und die hierzu genutzten Informationssysteme. Die Koordinationsdimension zielt darauf ab, über welche Verfahren die Entscheidungen zum betrachteten sozialen System aufeinander abgestimmt werden. Dies können beispielsweise zentral vorgegebene oder dezentral ausgehandelte Pläne, gemeinsame Werte oder vorgegebene bzw. vereinbarte Ziele, die Verteilung von Ressourcen oder Preise für zu tauschende Güter sein.

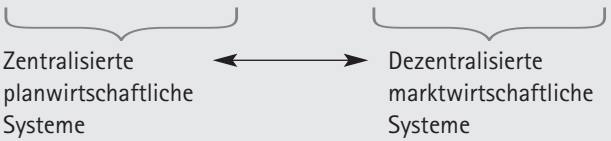
#### 3.2 Wichtige Ausprägungen alternativer Steuerungssysteme

Anhand der skizzierten Dimensionen und ihrer unterschiedlichen Ausprägungen kann man eine Vielzahl alternativer ökonomischer und sozialer Steuerungssysteme kennzeichnen. Die beiden Extremformen bilden hierbei im wirtschaftlichen Bereich zentralistische Planungs- und liberale Marktsysteme (vgl. Abbildung 1). Erstere sind durch hie-

<sup>12</sup> Zur ausführlichen Erläuterung vgl. Küpper (Controlling 2001), S. 13-29.

rarchische Organisationsstrukturen, eine starke Zentralisation in bürokratischer Planung und Entscheidung, auf Gleichmäßigkeit ausgerichtete Anreizsysteme, angebotsorientierte Informationseinholung sowie eine Koordination über Pläne und Vorgaben charakterisiert. Demgegenüber stehen bei liberalen Marktsystemen die Dezentralisation der Entscheidungen in autonomen Einheiten, die Einräumung individueller Handlungsspielräume, Leistungsabhängigkeit der Anreize mit Chancen und Risiken sowie die nachfrageorientierte Informationsbereitstellung, die Einrichtung freier Märkte für den Transfer von Leistungen und die Nutzung von frei ausgehandelten Preisen für die Leistungen als Instrumente der Information und Koordination im Vordergrund. Zwischen diesen Extremformen gibt es einzel- und gesamtwirtschaftlich sowie im Hinblick auf andere Sozialsysteme zahlreiche Zwischen- oder Mischtypen.

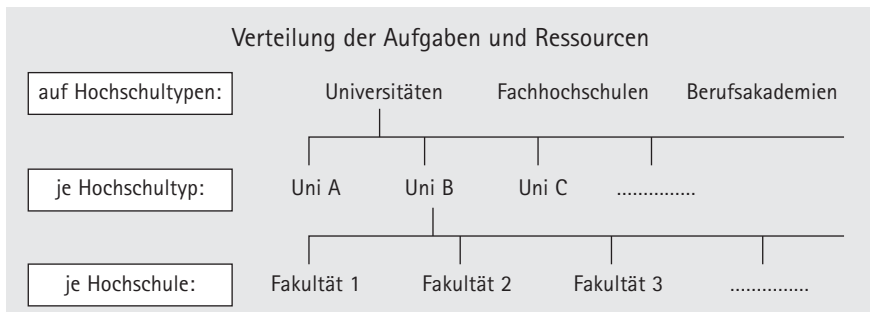
Abbildung 1: Dimensionen und Ausprägungen von Steuerungssystemen

Dimension	Ausprägung
Organisation	Hierarchie ..... Autonomie
Planung, Kontrolle	Bürokratie ..... Marktbezug
Motivation	Verpflichtung ..... Leistungsanreize
Information	Angebotsorientiert ..... Nachfrageorientiert
Koordination	Pläne ..... Zielvereinbarungen ..... Preise
	

Auch wenn diese Typisierung vor allem auf wirtschaftliche Systeme angewandt wird, gibt sie m. E. weiterführende Hinweise für die Beurteilung und Entwicklung des deutschen Hochschulsystems. Die Analyse in Abschnitt 2 lässt erkennen, dass dieses gegenwärtig vor allem in den Überlastbereichen durch eher planwirtschaftliche Elemente wie die staatliche Ressourcenzuteilung, die Abhängigkeit vom Bund und von den Landesregierungen sowie die zentrale Festlegung von Curricularnormwerten und die Verteilung von Studienplätzen bei den wichtigsten NC-Fächern gesteuert wird. Die Forderungen nach größerer Autonomie der einzelnen Hochschulen und die Stärkung des nationalen und internationalen Wettbewerbs sind Anzeichen dafür, dass man einen Übergang zu Steuerungssystemen fordert, die mehr marktwirtschaftliche Elemente enthalten.

Wie im wirtschaftlichen Bereich sind zumindest zwei Steuerungsebenen zu unterscheiden: einerseits die Verteilung von Aufgaben und Ressourcen auf alle Hochschulen und andererseits ihre Gestaltung innerhalb der einzelnen Hochschule. Darüber hinaus erscheint es entsprechend Abbildung 2 zweckmäßig, auf der ersten Ebene die Differenzierung zwischen den Hochschultypen zu berücksichtigen.

Abbildung 2: Maßgebliche Steuerungsebenen des Hochschulsystems



#### 4 Steuerungsebenen des Hochschulsystems

Nachfolgend können nicht alle Aspekte der jeweiligen Steuerungsprobleme herausgearbeitet und ihre Wirkungen auf die Struktur effizienter Steuerungssysteme untersucht werden. Vielmehr werden einige Überlegungen herausgestellt, denen vor dem skizzierten systematischen Hintergrund gegenwärtig besondere Bedeutung zukommt.

##### 4.1 Steuerung der Hochschultypen: Verteilung der Studierenden auf die Hochschultypen

Deutschland ist gegenwärtig durch eine Zweiteilung des Hochschulsystems in Universitäten und Fachhochschulen gekennzeichnet. Deren Verknüpfung im Mischtyp Gesamthochschulen dürfte eher abnehmende Bedeutung besitzen. Daneben kommt Berufsakademien als einer Kombination von Hochschul- mit praktischer Ausbildung in einigen

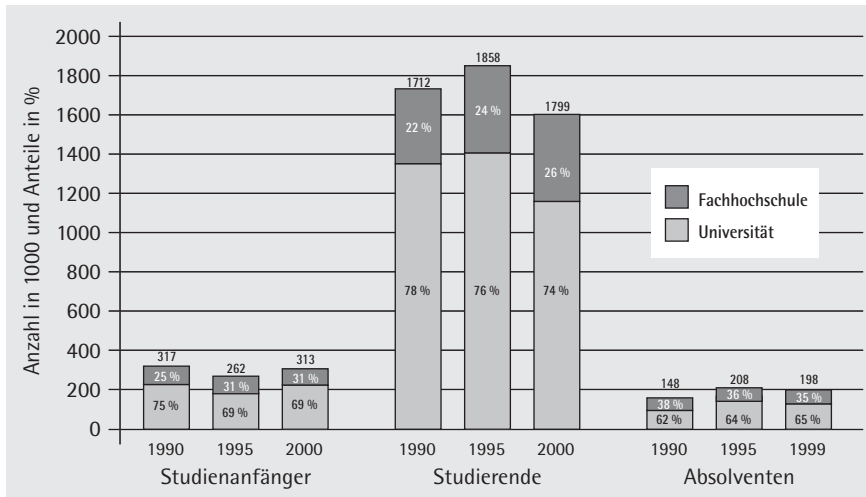
<sup>13</sup> Insbesondere in Baden-Württemberg, aber auch in Sachsen, Berlin, Niedersachsen, Saarland, Thüringen und Schleswig-Holstein; vgl. Statistisches Bundesamt (Studierende 2001), S. 401f.

<sup>14</sup> Die meisten Studierenden an den Berufsakademien belegen das Fach Betriebswirtschaftslehre; weitere Fächer mit höherer Nachfrage sind z. B. Wirtschaftsinformatik, Maschinenbau und Sozialpädagogik; vgl. Statistisches Bundesamt (Studierende 2001), S. 401f.

Bundesländern<sup>13</sup> und Fächern<sup>14</sup> eine möglicherweise zunehmende Bedeutung zu. Ihr Abschluss wird z.T. als gleichwertig zum Fachhochschulabschluss anerkannt; jedoch weichen ihre Strukturmerkmale und ihre Finanzierung deutlich von den Fachhochschulen ab.

Da Fachhochschulen und Berufsakademien keinen eigenständigen Forschungsauftrag haben, betrifft das Steuerungsproblem der Hochschultypen allein Studium und Lehre. Es beinhaltet damit konkret die Verteilung der Studierenden als Ausdruck der Ausbildungsaufgabe sowie der Dozenten und der Sach- sowie Finanzressourcen auf Universitäten und Fachhochschulen sowie ggf. auf Berufsakademien<sup>15</sup>. Für Deutschland insgesamt gelten hierfür die in Abbildung 3 wiedergegebenen Daten für Studienanfänger, Studierende und Absolventen an Universitäten und Fachhochschulen.

Abbildung 3: Studienanfänger, Studierende und Absolventen der Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland, 1990 bis 2000<sup>16</sup>



Da Berufsakademien bislang nur in Baden-Württemberg breit ausgebaut sind, beziehen sich die Abbildungen 4 und 5 nur auf dieses Bundesland. Abbildung 4 zeigt die Verteilung von Studienanfängern, Studierenden und Absolventen auf die drei Hochschultypen

<sup>15</sup> Vgl. zu den Berufsakademien z.B. Wissenschaftsrat (Berufsakademien 1994) oder auch Zabeck/Zimmermann (Berufsakademien 1995).

<sup>16</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (Strukturdaten 2001), S. 159f.



Abbildung 4: Studienanfänger, Studierende und Absolventen nach Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien in Baden-Württemberg, 1990 bis 2000<sup>17</sup>

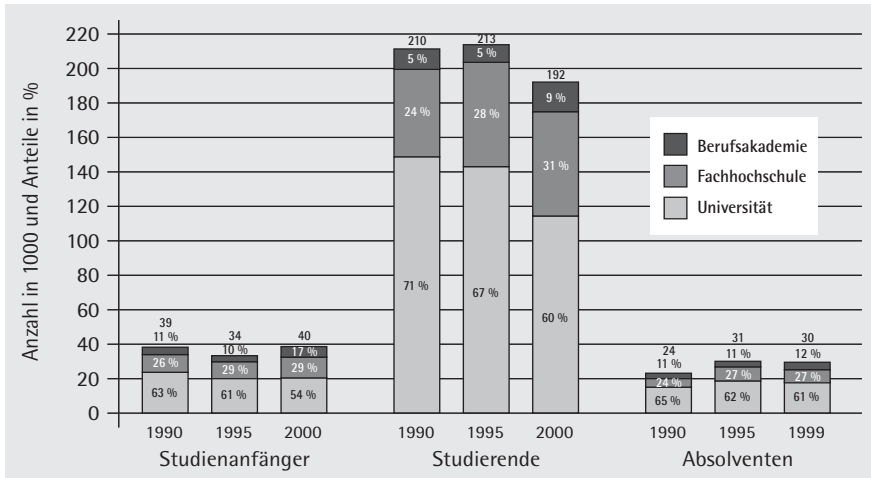
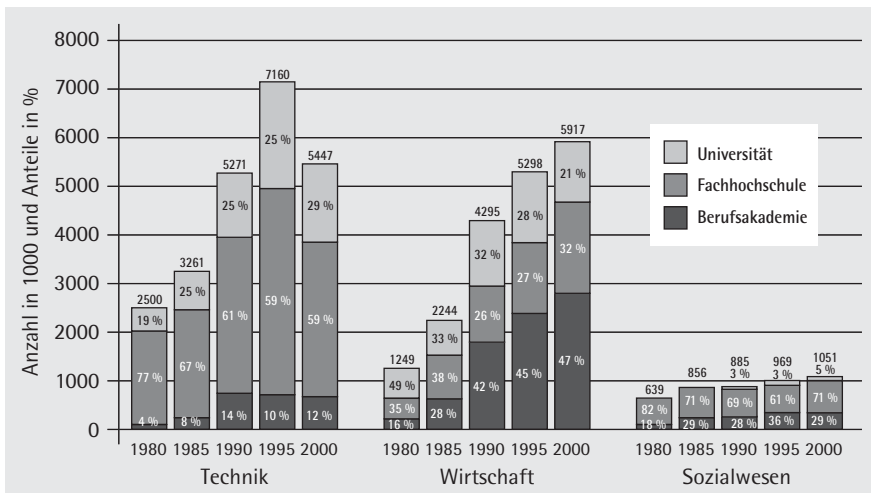


Abbildung 5: Absolventen in Wirtschaft, Technik und Sozialwesen an Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien in Baden-Württemberg, 1980 bis 2000<sup>18</sup>



<sup>17</sup> Vgl. Statistisches Landesamt Baden Württemberg (Bildungswesen 2001) sowie Informationen des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst.

<sup>18</sup> Vgl. Statistisches Landesamt Baden Württemberg (Bildungswesen 2001) sowie Informationen des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst.

über alle Fächer. Abbildung 5 konzentriert diese Daten auf die an den Berufsakademien vertretenen Fächer und dokumentiert deren mittlerweile hohen Anteil in der Wirtschaft.

Schon in der Problemanalyse im Abschnitt 2 wurde angedeutet, dass die Unterschiede in den Bedingungen von Studium und Lehre an Universitäten und Fachhochschulen sowie Berufsakademien problematisch erscheinen. Während an den Universitäten in den großen Fächern Massenveranstaltungen mit Frontalunterricht üblich sind, wird die Ausbildung an Fachhochschulen und Berufsakademien seminaristisch in kleineren Gruppen durchgeführt. Insoweit ist die Ausbildung an Universitäten effizient; jedoch ist fraglich, ob diese Form dem Anspruch einer wissenschaftlich fundierten und hochqualifizierten Lehre entspricht. Das Beispiel amerikanischer Spitzenuniversitäten deutet darauf hin, dass sie nicht das geeignete Instrument für herausragende Nachwuchskräfte ist.

Dafür haben die Hochschullehrer an Fachhochschulen sowie Berufsakademien ein deutlich höheres Lehrdeputat, aber keine wissenschaftlichen Mitarbeiter, die an den Universitäten auch in der Lehre eingesetzt werden müssen. Die postgraduale Ausbildung mit dem Promotionsrecht ist auf Universitäten beschränkt.

Probleme werfen die exakte Abgrenzung der Aufgaben von Universitäten und Fachhochschulen im Bereich Studium und Lehre<sup>19</sup> sowie häufig der Übergang hervorragender Absolventen an eine Universität auf. Mit der Betonung der Forschung und einer stärkeren theoretischen Fundierung von Studium und Lehre gegenüber einer höheren Praxisorientierung lässt sich die Abgrenzung nur schwer präzisieren. Dazu kommt, dass zumindest in einigen Fächern wie der Betriebswirtschaftslehre<sup>20</sup> Universitäts- und Fachhochschulabsolventen am Arbeitsmarkt weithin auf gleicher Ebene konkurrieren. Die Differenzierung der Ausbildung und die Verteilung der Studierenden ist in diesen Bereichen möglicherweise nicht ausreichend auf die Nachfrage ausgerichtet.

Diese Probleme sind Indizien dafür, dass die Steuerung der Hochschultypen zumindest verbessert werden könnte. Wesentliche Steuerungsparameter sind gegenwärtig die von den Bundesländern vorgenommene Festlegung der Ressourcen und die sich daraus ergebende Kapazität für Studienplätze. Letztere errechnet sich nach der Kapazitätsverordnung, wobei die Curricularnormwerte (CNW) als Proportionalitätsfaktoren für die Umrechnung der Kapazität auf die Zahl anzubietender Studienplätze eine maßgebliche Rolle

<sup>19</sup> Vgl. hierzu z. B. Fries (Berufsbefähigung 1997).

<sup>20</sup> Vgl. Bundesanstalt für Arbeit (Arbeitsmarkt 2000) sowie Kieser/Küpper (Konzept 2002).

spielen. Die Curricularnormwerte sind für die so genannten harten NC-Fächer an Universitäten zentral bestimmt und liegen aufgrund eines Abstimmungsverfahrens zwischen den Ländern für längere Zeit fest. Auffallend ist, dass sie entsprechend Abbildung 6 in mehreren Fächern für Universitäten deutlich niedriger sind als für Fachhochschulen und damit zu schlechteren Betreuungsrelationen an Universitäten führen. Über den beispielsweise in Betriebswirtschaftslehre von vielen Fachleuten für die Universitäten als deutlich zu niedrig angesehenen CNW werden demnach Studentenströme auf diese gelenkt.

Abbildung 6: Curricularnormwerte für ausgewählte zulassungsbeschränkte Studiengänge

Studiengang	Universität	Fachhochschule
Architektur	4,8	7,3
Bauingenieurwesen	4,2	6,4
Betriebswirtschaftslehre	<b>1,9</b>	<b>5,4</b>
Elektrotechnik	4,2	6,4
Informatik	3,6	6,2
Maschinenbau	4,2	6,4
Wirtschaftsingenieurwesen	2,0	5,9

Darüber hinaus werden die Studienbewerber an Universitäten in harten NC-Fächern über ein zentrales System verteilt, bei dem die Qualität des Abiturs nur einen begrenzten Einfluss besitzt und für viele Bewerber die Nähe des bisherigen Wohnorts zum Studienort eine maßgebliche Rolle spielt. Demgegenüber können die Fachhochschulen (und noch mehr die Berufsakademien) den Zugang ihrer Studierenden über einen lokalen NC und örtliche Auswahlverfahren dezentral beeinflussen.

#### 4.2 Steuerung der Universitäten: Verteilung der Studierenden innerhalb eines Hochschultyps

Auch die Steuerung der Studierenden innerhalb eines Hochschultyps erfolgt in den Fächern mit hoher Nachfrage gegenwärtig auf der Basis von Kapazitätsberechnungen, Curricularnormwerten und zentralen Verteilungsverfahren mit Hilfe eines weitgehend planungsorientierten Systems. Gleichzeitig verlangt man von den Hochschulen, dass sie – angesichts des Abbaus der Grenzen, der größeren Mobilität von Wissenschaftlern, Studierenden und Unternehmungen – international wettbewerbsfähig sein sollten. Dazu werden sie nur befähigt, wenn auch in das deutsche Hochschulsystem wesentlich mehr

Wettbewerbselemente als bisher eingeführt werden. Hochschulen, die im nationalen Rahmen nicht geübt sind, sich im Wettbewerb zu bewegen, werden sich nicht innerhalb einer internationalen Konkurrenz bewähren können.

Ein wichtiger Ansatzpunkt hierfür kann in einem marktorientierten System von Studiengebühren liegen. Im ökonomischen Bereich zeigt sich an vielen Beispielen, dass eine marktorientierte Abstimmung zwischen Nachfrage und Angebot wesentlich effizienter als ihre Koordination durch zentrale Planung ist. Dies sollte auch für das Hochschulsystem genutzt werden. Der weitgehende Verzicht auf Studiengebühren in Deutschland führt zu einer Vielzahl von Fehlentwicklungen, ohne dass damit eine ausreichende Beteiligung sozial schwächerer Schichten am Studium gewährleistet wird<sup>21</sup>. Einzelbeispiele der Einführung von Studiengebühren z.B. für ein Zweitstudium haben deutlich gezeigt, welche Steuerungswirkungen mit ihnen erreichbar sind, weil offensichtlich viele eingetragene Studierende vor allem den Mitnahmeeffekt von (geldwerten) Vorteilen des Studiums genutzt haben.

Wesentlich erscheint dabei die Steuerungswirkung von Studiengebühren. Um sie effizient zu nutzen, sollten Studiengebühren nicht zugleich mit der Aufgabe befrachtet werden, den Hochschulen zusätzliche Finanzquellen zu erschließen. Neben der Gefahr, dass der Staat seine Mittelzuweisungen entsprechend verringert, würden damit der Zwang zu Effizienz in den Hochschulen vermindert und die Einführung der Gebühren mit noch mehr sozialem Sprengstoff belastet. Vielmehr sollten Studiengebühren als Motivations-, Informations- und Koordinationsinstrument genutzt werden. Die Motivationsfunktion für Studierende ist auf die Knappheit der ihnen verfügbaren Mittel zurückzuführen. Sowohl die Entscheidung für ein Studium als auch dessen Strukturierung werden von vielen bewusster und intensiver vollzogen, wenn sie dafür das knappe Gut Geld einsetzen müssen.

Die Informationsfunktion ist nur erreichbar, wenn keine einheitlichen Studiengebühren gelten. Als Preise für die von den Hochschulen angebotenen Ausbildungsleistungen müssen diese sich wie bei anderen, auf Märkten gehandelten Gütern an den Kosten und der Nachfrage orientieren. Die Kosten sind aber für die Fächer unterschiedlich; die Nachfrage nach Studienplätzen richtet sich in starkem Maße nach dem Bedarf von Wirtschaft und Gesellschaft sowie den Einkommen, die in deren verschiedenen Positionen erzielbar

---

<sup>21</sup> Vgl. Gröske in diesem Heft; Gröske (Verteilungseffekte 1994); Gröske (Hochschulleistungen 1995); Gröske (Studiengebühren 1997); Gröske (Hochschulfinanzierung 2002).

sind. Studiengebühren können nur dann ein Informationsinstrument sein, wenn sie nicht zentral festgelegt werden, sondern sich in Abhängigkeit von diesen Parametern für die Hochschultypen, einzelnen Hochschulen und Studiengänge einspielen. Deshalb sollten die Hochschulen und Fakultäten die Möglichkeit erhalten, die von ihnen verlangten Gebühren autonom festzulegen. Damit würden sie sich als Marktpreise herausbilden können. Wenn in Studiengebühren der Bedarf der Abnehmer an Absolventen zum Ausdruck kommt, werden sie zu einem relevanten und effizienten Kriterium der Studien- und Studienplatzwahl. Wer sich für ein Studium mit hohen Gebühren entscheidet, wird dies im Hinblick auf die Chancen tun, die ihm später hierdurch eröffnet werden. Er wird dann auch eher bereit sein, sich um die Finanzierung eines Teils der Gebühren zu bemühen, hierbei z.B. von Finanzierungsinstitutionen als kreditwürdig angesehen und entsprechende Kredite später leichter zurückzahlen können. An diesen Aspekten wird die Koordinationswirkung derartiger Preise erkennbar.

Der Vorteil von Studiengebühren gegenüber Studienkonten liegt in den genannten unterschiedlichen Funktionen. Studienkonten können zwar die Motivationsfunktion ebenfalls erfüllen, wenn jedem Hochschulzugangsberechtigten vom Staat ein beschränktes Konto an nutzbaren Semesterwochenstunden zur Verfügung gestellt wird. Auf Grund der ggf. für Fachhochschulen und Universitäten sowie verschiedene Studienfächer unterschiedlichen Studiendauer (verstanden als Zeitbedarf zur Absolvierung eines Studiums) wird es jedoch kaum zu einer tiefer gehenden Differenzierung z.B. nach den Betreuungsrelationen sowie den Kosten eines Studiums und der Marktattraktivität seiner Absolventen kommen. Der Verbrauch an Semesterwochenstunden von den Studienkonten darf also nicht nach diesen Größen differenziert werden. Eine Steuerung über Preise ist wesentlich flexibler und leistungsfähiger als eine Mengensteuerung. Ein System mit Studienkonten beinhaltet ein höheres Maß an einheitlichen zentralen Regelungen. Es bietet nicht in dem Umfang die Chance zu einer Differenzierung der Studienangebote und einer Verlagerung der Abstimmung mit der Studiennachfrage an die Hochschulen. Deshalb kann mit Studiengebühren eine weitergehende marktorientierte Steuerung erreicht werden als mit Studienkonten.

Die Steuerungswirkung von Studiengebühren betrifft nicht nur die Studierenden, sondern auch die Hochschulen. Will man diese Funktion nutzen, ohne damit neue Finanzierungsquellen zu erschließen, ist zumindest ein wesentlicher Teil der bisherigen staatlichen Finanzierungsmittel über sie auf die Hochschulen zu verteilen. Jede Hochschule und jede Fakultät sollte demzufolge einen Teil ihrer Mittel entsprechend den bei ihr eingeschriebenen Studierenden und den von ihr für das jeweilige Fach

festgelegten Gebühren erhalten. Belastungs- und Leistungsorientierung schlagen sich dann in diesen nieder. Auf der anderen Seite sollte an die Stelle des gegenwärtigen Rechts auf einen Studienplatz für jeden, der die Hochschulzugangsberechtigung z. B. über das Abitur erworben hat, eine Ausstattung mit einem Kapitalbetrag z. B. als Gutscheinsystem treten. Das Recht auf ein kostenloses (Erst-) Studium könnte in einem bestimmtem Betrag konkretisiert werden, der für ein Studium und die Begleitung der darin geforderten Gebühren, jedoch nur dafür genutzt werden könnte. Verbunden mit der fächer-, hochschultyp- und hochschulabhängigen Differenzierung der Gebühren könnte dies dazu führen, dass bestimmte Studiengänge voll mit dem für jeden Studienberechtigten gleichen Studienkapitalbetrag finanziert werden können, während anspruchsvollere Studiengänge und Hochschulen vom Studierenden eine zusätzliche Finanzierung über ein Stipendium, einen Kredit, eine berufliche Tätigkeit verlangen.

Die skizzierten Steuerungswirkungen sind erreichbar, ohne dass die gesamte Finanzierung der Ausbildung an Hochschulen über Studiengebühren erfolgt. Vielmehr dürfte es zweckmäßig sein, sie mit anderen Zwecken und Formen der Hochschulfinanzierung zu verbinden, um zu einem ausgewogenen System zu kommen. So könnte die staatliche Finanzierung der Grundausrüstung weiter unmittelbar erfolgen. Dieser Weg bietet dann die Möglichkeit, auch andere Kriterien als die Nachfrage nach Studienplätzen und den Bedarf an Absolventen zu berücksichtigen, indem die Zuweisungen für Hochschultypen, Hochschulen und Fächer differenziert werden. Beispielsweise kann damit einzelnen Fächern eine Senkung von Studiengebühren ermöglicht werden, um sie im Hinblick auf gesamtgesellschaftliche Zwecke zu fördern, obwohl ihre Absolventen am Markt nicht so intensiv wie die aus anderen Fächern nachgefragt werden. Die vom Staat direkt zugeleiteten Mittel könnten ferner einen (wesentlichen) Anteil umfassen, der von den Hochschulen und ihren Fakultäten explizit zur Vergabe von Stipendien z. B. in Form einer Senkung oder eines Erlasses von Studiengebühren vergeben wird. Entsprechend der Zwecksetzung der Hochschulen sollte bei diesen Stipendien das Leistungs- und nicht das Bedürftigkeitskriterium im Vordergrund stehen. Dazu kämen die staatlichen Mittel, die explizit auf die Forschung gerichtet sind.

Insgesamt könnte man sich ein Finanzierungssystem für Hochschulen vorstellen, das als wichtigste Säulen eine staatliche Grundausrüstung, die vom Staat über Studiengebühren zugewiesenen Mittel und Drittmittel für die Forschung umfasst. Diese Säulen könnten durch weitere Finanzierungsquellen wie das Fundraising, Einnahmen von Alumni usw. ergänzt werden.

Ein wichtiger Grundsatz bei der Einführung von Studiengebühren liegt in deren Sozialverträglichkeit. Dem wird in den bisherigen Überlegungen dadurch Rechnung getragen, dass sie nicht als neue Finanzierungsquelle für die Hochschulen gesehen werden. Im Hinblick auf die Erschließung sozial schwächerer Schichten für das Studium müssen die Studiengebühren um ein leistungsfähiges Stipendiensystem ergänzt werden. Diese Anforderung erfüllt das gegenwärtige System des BAföG nicht. Dessen Schwächung in den vergangenen Jahrzehnten hat dazu geführt, dass sich die Verteilung der Studierenden schichtenspezifisch auf die höheren Einkommensschichten verlagert hat.<sup>22</sup> Das hat auch zur Konsequenz, dass der Verzicht auf Studiengebühren sozial eher negativ zu beurteilen ist, weil er vor allem den besser verdienenden Schichten zugute kommt und damit seine Wirkung verfehlt. Dies spricht dafür, die Unterstützung sozial bedürftiger Studierender nicht mit dem Studiengebührensysteem zu vermischen. Sie stellt eine staatliche Aufgabe in Bezug auf sozial Schwache dar und hat sich an anderen Zwecken als der besten Verteilung von Studienplatznachfragern auf die Hochschulen zu orientieren.

Diese dem Staat außerhalb seiner Funktion als Träger der Hochschulen zukommende Aufgabe dient der Schaffung von Chancengleichheit unabhängig vom Elternhaus. Sie erstreckt sich zudem nicht nur auf die in den Hochschulen anfallenden Kosten, sondern auch auf die Kosten für den Lebensunterhalt. Ihre Gestaltung ist von eigenen Fragen und Prinzipien bestimmt, inwieweit z. B. das Elternhaus zur Ausbildung an einer Hochschule beitragen soll und ob eine Finanzierung der Lebenshaltungskosten durch eine (neben-)berufliche Tätigkeit, ein auf Studierende gerichtetes Kreditsystem o. a. gesellschaftlich erwünscht erscheinen. Auch im Hinblick auf die Finanzierung des Studiums erscheint eine Kombination aus einem Grundstock z. B. in Form von Bildungsgutscheinen für die Begleichung von Studiengebühren, rein leistungsorientierten Hochschulstipendien, staatlichen Stipendien und staatlich geförderten Darlehen für sozial Schwächere sowie dem Rückgriff auf das Elternhaus und Arbeit neben dem Studium denkbar.

### 4.3 Steuerung der einzelnen Hochschulen

Die dritte Ebene betrifft die Steuerung innerhalb der einzelnen Hochschulen<sup>23</sup>. Dabei geht es explizit um die Gestaltung ihres Führungssystems<sup>24</sup>, insbesondere des Hochschulcon-

<sup>22</sup> Vgl. hierzu z. B. Schnitzer/Isserstedt/Middendorff (Studierende 2000), S. 109.

<sup>23</sup> Vgl. z. B. Küpper/Sinz (Gestaltungskonzepte 1998).

<sup>24</sup> Vgl. Küpper (Führungssystem 1997); Küpper (Hochschulforschung 1998), Küpper (Transformation 1998); Küpper (Denkmuster 2000).

Abbildung 7: Wichtige Merkmale übergreifender Koordinationssysteme im Hochschulbereich

	Budgetierung		Zielsysteme		Marktelemente
	Input-orientiert	Output-orientiert	Kennzahlen	Zielvereinbarungen	
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentralistisch-bürokratische Systeme</li> <li>• Hierarchisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Output-orientiert</li> <li>• Zentrale Budgetfestlegung</li> <li>• Dezentrale Budgetfestlegung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale Strukturpläne</li> <li>• Kennzahlenbezogene Ausgaben und Leistungsplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielvereinbarungen</li> <li>• Partizipation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl der Studierenden – Mitarbeiter</li> <li>• Zielabhängige Mittelzuteilung</li> <li>• Erfolgsbeteiligung</li> </ul>
<b>Planung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentralistisch-bürokratische Systeme</li> <li>• Hierarchisch</li> <li>• Strukturpläne</li> <li>• Zentrale Haushaltspläne</li> <li>• Top-down-Planung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Output-orientiert</li> <li>• Zentrale Strukturpläne</li> <li>• Dezentrale leistungsbezogene Planung im Gegenstromverfahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale Strukturpläne</li> <li>• Kennzahlenbezogene Ausgaben und Leistungsplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielvereinbarungen</li> <li>• Partizipation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weitgehende Dezentralisation auf Hochschulen und Fakultäten</li> </ul>
<b>Kontrolle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentralistisch-bürokratische Systeme</li> <li>• Hierarchisch</li> <li>• Revision durch Rechnungshof</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgeteinhaltung</li> <li>• Leistungserfüllung</li> <li>• Revision durch Rechnungshof</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungserfüllung</li> <li>• Abweichungsanalyse</li> <li>• Revision durch Rechnungshof</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfüllung der Ziel- und Leistungsvereinbarung</li> <li>• Abweichungsanalysen</li> <li>• Revision durch Rechnungshof</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktivität: – Studienbewerber – Drittmittelprojekte</li> </ul>
<b>Anreizsystem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentralistisch-bürokratische Systeme</li> <li>• Hierarchisch</li> <li>• Berufungen</li> <li>• Drittmittelprojekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufungen</li> <li>• Drittmittelprojekte</li> <li>• Leistungsbezogene Mittelverteilung</li> <li>• Prämien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufungen</li> <li>• Drittmittelprojekte</li> <li>• Leistungsbezogene Mittelverteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufungen</li> <li>• Drittmittelprojekte</li> <li>• Zielabhängige Mittelzuteilung</li> <li>• Erfolgsbeteiligung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufungen</li> <li>• Drittmittelprojekte</li> <li>• Mittelverteilung</li> <li>• Finanzierung über Stiftungen</li> </ul>
<b>Informationssystem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentralistisch-bürokratische Systeme</li> <li>• Hierarchisch</li> <li>• Kameralistisches Haushaltswesen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochschulfinitanz-, -kosten und -leistungsberechnung</li> <li>• Kameralistisches Haushaltswesen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehrbelastung</li> <li>• Betreuungsrelationen</li> <li>• Forschungsleistungen</li> <li>• Ressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochschulfinitanz-, -kosten und -leistungsrechnung</li> <li>• Kennzahlen aus Berichtssystemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochschulvergleiche</li> <li>• Evaluationen</li> </ul>



trollings<sup>25</sup>. Eine zentrale Bedeutung besitzt dabei die Verteilung der Ressourcen, d.h. Stellen, Sach- und Finanzmittel auf die Fakultäten und Professuren. Auch auf dieser Ebene erhält die Finanzierung als Steuerungsinstrument besonderes Gewicht. Für die Verteilung der Ressourcen können mit Planung, Budgetierung, kennzahlenorientierter Mittelverteilung und Zielvereinbarungen im Hochschulbereich Controllinginstrumente herangezogen werden, wie man sie in der Wirtschaft ebenfalls nutzt. Deren nähere Analyse entsprechend Abbildung 7<sup>26</sup> lässt erkennen, dass sie sich wie auf den anderen Ebenen von zentralistisch planungsorientierten hin zu stärker marktorientierten Systemen bewegen.

## 5 Konsequenzen für die Hochschulinformationssysteme

Für eine an diesen Überlegungen ausgerichtete Rechnungslegung benötigen Hochschulen ein ausgebautes Rechnungswesen. Das bisherige kameralistische System reicht dafür nicht aus<sup>27</sup>, aber auch eine bloße Übertragung des kaufmännischen Rechnungswesens erwerbswirtschaftlicher Unternehmungen könnte zu Fehlsteuerungen führen<sup>28</sup>. Zumindest Hochschulen in staatlicher Trägerschaft benötigen ein Rechnungswesen, das sich an den in der Wirtschaft entwickelten Systemen orientiert, jedoch an die spezifischen Aufgaben und Bedingungen der Hochschulen angepasst ist. Dies wird ersichtlich an dem Konzept einer umfassenden Hochschulrechnung<sup>29</sup>, dessen grundlegende Merkmale Eingang in die „Greifswalder Grundsätze zum Hochschulwesen“<sup>30</sup> der deutschen Universitätskanzler gefunden haben.

Ausgehend vom Rechnungszweck der Transparenz in Bezug auf Finanzen, Vermögen und Erfolgsgrößen bietet sich für Hochschulen eine Trennung in Systeme für eine finanzsowie vermögensorientierte Rechnungslegung und eine erfolgsorientierte Rechnungslegung an.

<sup>25</sup> Vgl. Küpper (Controlling 2001), S. 462–480.

<sup>26</sup> Vgl. Küpper (Controlling 2001), S. 476.

<sup>27</sup> Vgl. Küpper (Hochschulrechnung 1997).

<sup>28</sup> Vgl. Küpper (Rechnungswesen 2000); Küpper (Hochschulrechnung 2000).

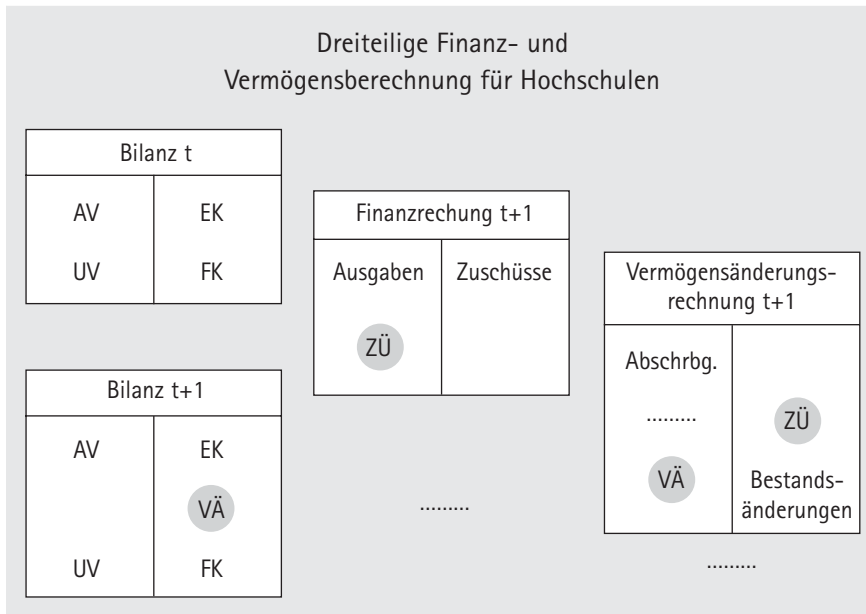
<sup>29</sup> Vgl. AK Hochschulrechnungswesen (Schlussbericht 1999); Küpper (Rechnungslegung 2001).

<sup>30</sup> Vgl. Kronthaler (Grundsätze 1999), S. 583.

5.1 Finanz- und vermögensorientierte Rechnungslegung<sup>31</sup>

Die wesentlichen ökonomischen Grunddaten liegen auch bei Hochschulen in den Zahlungen. Deshalb sollte eine ausgebaute Finanzrechnung eine Basis der Hochschulrechnungslegung bilden, die sich durch eine zweckbezogene Gliederung und Ordnung aus der kameralistischen Rechnung heraus entwickeln, aber auch aus einer doppelten Buchführung herleiten lässt. Das Informationsdefizit hinsichtlich der Vermögenswerte könnte durch die Aufstellung einer Bilanz im Sinne einer Vermögensübersicht beseitigt werden. Um darüber hinaus die Wertänderungen des Vermögens zu erkennen, bietet es sich an, entsprechend Abbildung 8 daneben eine Vermögensänderungsrechnung als eigenständige Rechnung auszuweisen. Diese tritt bei Hochschulen, deren Ziel nicht in der Erwirtschaftung von Gewinnen besteht, an die Stelle der Gewinn- und Verlustrechnung. Man gelangt damit zu einem dreiteiligen Rechnungssystem mit den Salden Zahlungsüberschuss (ZÜ) und Vermögenswertänderung (VÄ)<sup>32</sup>.

Abbildung 8: Dreiteilige Finanz- und Vermögensrechnung



<sup>31</sup> Vgl. hierzu insb. Küpper (Hochschulrechnung 2000).

<sup>32</sup> Vgl. hierzu genauer Küpper (Hochschulrechnung 2000), S. 361 ff.

## 5.2. Erfolgsorientierte Rechnungslegung<sup>33</sup>

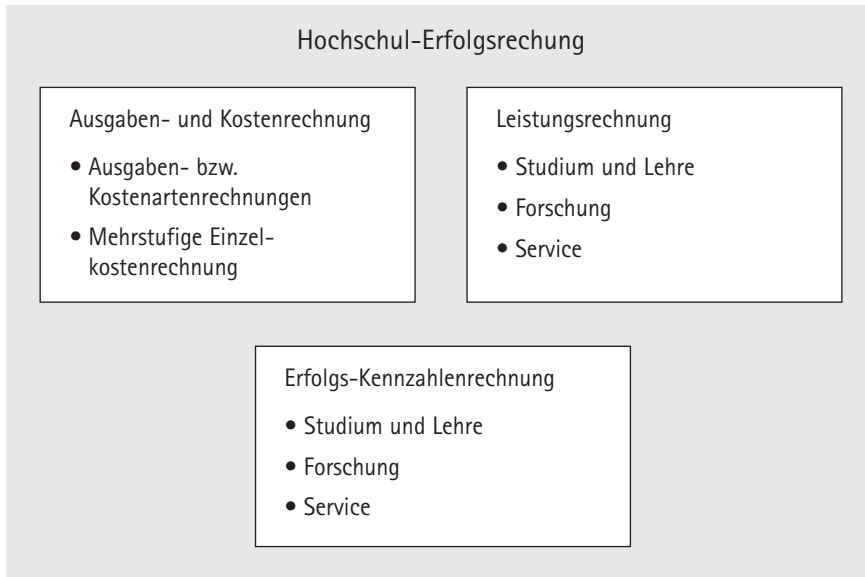
Die zentralen Entscheidungen in Hochschulen über die Einrichtung von Fakultäten, die Berufung von Professoren u.ä. haben strategischen Charakter. Dem entspricht der hohe Anteil ihrer Fixkosten mit einer vielfach langen Bindungsdauer. Deshalb benötigen Hochschulen eigentlich in erster Linie Rechnungssysteme zur Planung und Steuerung dieser Entscheidungen. Operative Erfolgsgrößen und zu ihrer Messung einzurichtende Rechnungssysteme müssten konzeptionell aus den strategischen Erfolgsgrößen und Rechnungssystemen hergeleitet werden. Beim gegenwärtigen Entwicklungsstand der Hochschulrechnung scheint ein solcher Weg aber nicht gangbar. Auch strategische Rechnungen müssen auf einer Kenntnis vielfältiger Istgrößen und deren Entwicklung in der Vergangenheit basieren. Daher setzt die Entwicklung von Rechnungssystemen zur Fundierung von Investitions- und strategischen Entscheidungen in Hochschulen das Vorliegen einer leistungsfähigen Rechnung auf der operativen Ebene voraus. Deren Systeme liefern die Basisdaten und die Erkenntnisse für die Gestaltungsmöglichkeiten, die Grenzen sowie die Durchführung weiterreichender Rechnungen.

Aus diesem Grund liegt der Schwerpunkt gegenwärtig in dem Ausbau der operativen Erfolgsrechnung. Diese hat einperiodigen Charakter und kann sich zum Teil am Aufbau von Kostenrechnungen erwerbswirtschaftlicher Unternehmungen orientieren. Solange der Output von Hochschulen nicht monetär an Märkten bewertet wird, bietet es sich an, einer monetären Ausgaben- und Kostenrechnung eine Leistungsrechnung mit weitgehend nicht-monetären Mengengrößen gegenüberzustellen. Aus der Verknüpfung von mengenmäßigen Output- und mengen- sowie wertmäßigen Inputgrößen kommt man zu Kennzahlen als Indikatoren des Erfolgs. Damit gelangt man entsprechend Abbildung 9 zu einem dreiteiligen System der periodischen Erfolgsrechnung aus Ausgaben- und Kosten-, Leistungs- und Erfolgskennzahlenrechnung<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> Vgl. hierzu insb. Küpper (Erfolgsrechnung 2002).

<sup>34</sup> Vgl. Küpper/Zboril (Rechnungszwecke 1997), S. 340 ff.

Abbildung 9: Systeme einer periodischen Hochschulerfolgsrechnung



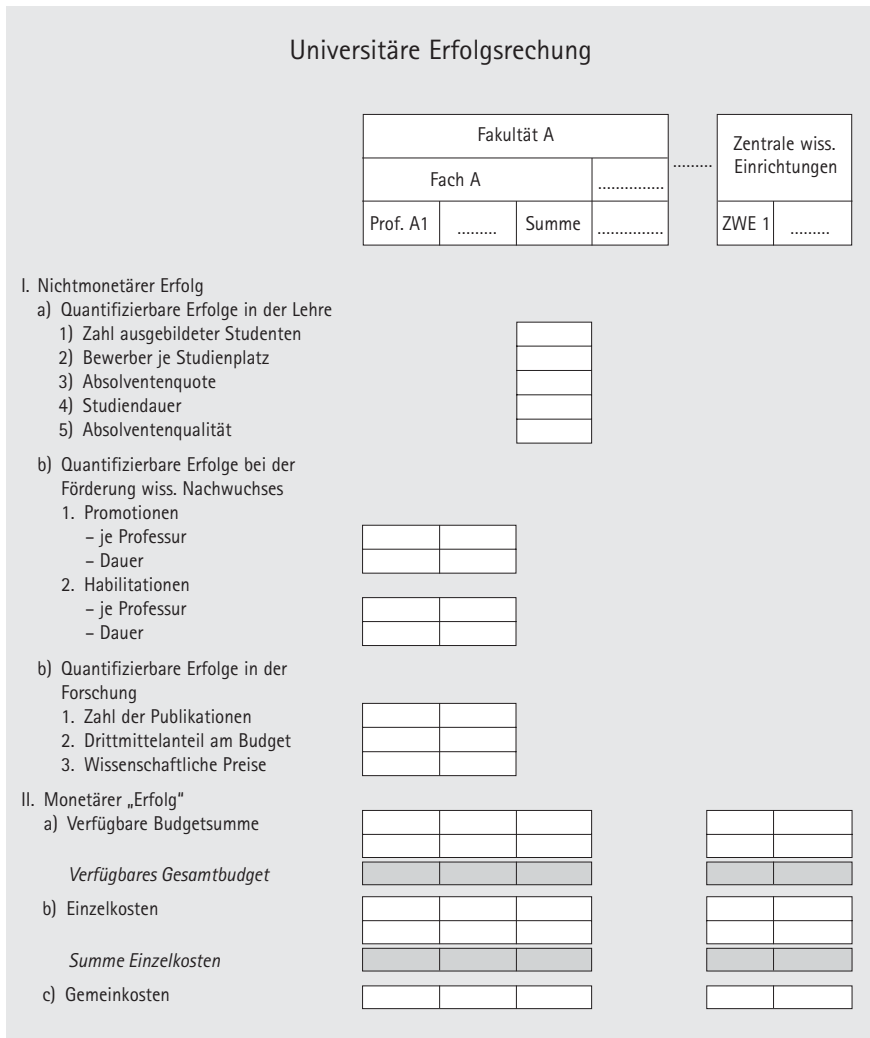
Die Informationsadressaten einer derartigen Hochschulerfolgsrechnung haben ein Interesse daran, die für sie wichtigen Daten in geeigneter Berichtsform zu erhalten. Ein wichtiges und leistungsfähiges Instrument zur Erstellung derartiger Berichte bieten Data-Warehouse Systeme, wie sie z. B. als Computerbasiertes Entscheidungs-Unterstützungssystem CEUS in Bayern entwickelt werden<sup>35</sup>. Die Vielzahl an Daten sollte in Erfolgsübersichten münden, welche den jeweiligen Organisationseinheiten in der Hochschule von den Professoren über die Fakultäten bis zur Hochschulleitung zur Verfügung gestellt werden. Für die Ebene der Hochschulleitung hat der „Arbeitskreis Hochschulrechnungswesen“ der Universitätskanzler<sup>36</sup> den in Abbildung 10 vereinfacht wiedergegebenen Vorschlag einer Erfolgsübersicht erarbeitet. In ihm werden die auf Leistungsgrößen basierenden Erfolgsindikatoren von den Zahlungsgrößen getrennt. Die Zeilen beziehen sich auf Erfolgsindikatoren der Lehre, der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Forschung. Diesen „nichtmonetären Erfolgsgrößen“ werden die Einnahmen als verfügbare Budgetsumme und die Einzelkosten sowie die Gemeinkosten als Komponenten eines „monetären Erfolgs“ gegenübergestellt. In den Spalten werden diese Daten für

<sup>35</sup> Vgl. Sinz u. a. (Hochschulwesen 2001).

<sup>36</sup> Vgl. AK Hochschulrechnungswesen (Schlussbericht 1999), S. 45.

die dezentralen und die zentralen Einheiten ausgewiesen. Mit einem solchen Konzept erhält man eine Übersicht über die wichtigsten Daten, die für eine Analyse des Erfolgs von Hochschulen herangezogen werden können. Ihre konkrete Nutzung hängt vom jeweiligen Rechnungszweck ab und ist in Auswertungsrechnungen vorzunehmen.

Abbildung 10: Grundstruktur einer universitären Erfolgsrechnung



Als operative Systeme erstrecken sich diese Rechnungen im Allgemeinen auf ein Jahr für einen abgelaufenen Zeitraum sowie im Fall eines Ausbaus zu einer Planungs- und Kontrollrechnung auf die bevorstehende kurzfristige Periode. Daneben müssen längerfristig ausgerichtete Rechnungen treten. Ein Schwerpunkt hat dabei auf der Investitionsplanung zu liegen, da ein wesentlicher Teil der Entscheidungen in Hochschulen mittel- bis langfristigen Charakter hat. Entscheidungen über die Einführung von Studiengängen, die Festlegung und Aufnahme von Studierenden, die Einrichtung, Ausstattung und Besetzung von Professuren u. ä. sind in ihren Auswirkungen auf die Auszahlungen zu prognostizieren. Wegen des Fehlens eines rein ökonomischen Erfolgsziels können für sie keine Investitionsrechnungen im üblichen Sinne durchgeführt werden. Dem für sie erforderlichen Input können jedoch wie in der kurzfristigen Rechnung die mit ihnen angestrebten nicht-monetären Leistungen gegenübergestellt werden, die zumindest teilweise in quantitativen Größen ausdrückbar sind. Aus der Verknüpfung von Input- und Outputgrößen kann man auch in dieser Planungsebene zu Erfolgsindikatoren gelangen, anhand derer sich die jeweiligen Vorhaben analysieren und bewerten lassen.

Den Hochschulen wird als Forschungs- und Lehrinrichtungen eine große Bedeutung für die künftige Entwicklung eines Landes beigemessen. Ihre grundlegenden Entscheidungen in Forschung und Lehre können daher eine übersie hinausreichende strategische Bedeutung besitzen. Um diese fundiert zu treffen, sollte man beispielsweise das (Erfolgs-) Potential einzelner Institute, Fakultäten, Forschungsverbünde, Serviceeinheiten oder anderer Einrichtungen kennen. Dies spricht dafür, dass es notwendig wäre, Systeme zu entwickeln, mit denen sich ihre Erfolgspotentiale erfassen und prognostizieren lassen. Für die Entwicklung derartiger Erfolgspotentialrechnungen könnten Konzepte zur Erfassung des Intellectual Capital<sup>37</sup> herangezogen werden. Es muss sich zeigen, inwieweit sich auch Komponenten kapitaltheoretischer Konzepte<sup>38</sup> sowie der Humanvermögensrechnung<sup>39</sup> nutzen und für Hochschulen zweckentsprechend anpassen lassen.

## 6 Chancen einer stärkeren Wettbewerbsorientierung der Hochschulen

Durch die Übertragung ursprünglich ökonomischer Steuerungsinstrumente auf das Hochschulsystem kann deren Leistungsfähigkeit erhöht werden. Eine Ausrichtung am Wettbewerb erfordert den Einsatz wettbewerbsadäquater Instrumente. In einer international offenen Umgebung kann sich das Hochschulsystem dem nicht entziehen.

<sup>37</sup> Vgl. z. B. Edvinsson/Malone (Capital 1997); Roos u. a. (Capital 1997); Wiig (Capital 1997).

<sup>38</sup> Vgl. Breid (Erfolgspotentialrechnung 1994).

<sup>39</sup> Vgl. Aschoff (Humanvermögen 1978); Streim (Accounting 1981); Streim (Humanvermögensrechnung 1993).

Die Konkretisierung am Beispiel des für eine effiziente Steuerung erforderlichen Informationssystems „Hochschulrechnung“ weist aber auch darauf hin, dass die ökonomischen Systeme und Instrumente nicht unesehen auf die Hochschulen übertragen werden sollten. Sie müssen deren spezifischen Aufgaben und Bedingungen angepasst werden, weil und sofern Hochschulen entsprechend dem gegenwärtigen Verständnis unserer Gesellschaft nicht auf rein ökonomische Ziele ausgerichtet sind. Es ist weder richtig, ökonomische Systeme und Instrumente voll auf sie zu übertragen noch ist es zweckmäßig, aus Sorge vor einer zu starken Ökonomisierung auf den Einsatz geeigneter ökonomischer Instrumente zu verzichten. Eine stärkere Nutzung von Marktelementen zur Steuerung des Hochschulsystems als bisher erscheint deshalb notwendig, um im Hinblick auf seine internationale Wettbewerbsfähigkeit einen strategischen Schritt voranzukommen.

#### Literaturhinweise:

*AK Hochschulrechnungswesen* (Schlussbericht 1999): Arbeitskreis Hochschulrechnungswesen der deutschen Universitätskanzler: Schlussbericht 1999 (Abrufbar unter: [www.tu-muenchen.de/campus/about/reform/akhsr/data/endafassung\\_sS.pdf](http://www.tu-muenchen.de/campus/about/reform/akhsr/data/endafassung_sS.pdf)).

*Aschoff, C.* (Humanvermögen 1978): Betriebliches Humanvermögen, Wiesbaden 1978.

*BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung*: Hochschuldienstrecht für das 21. Jahrhundert (Bonn 2000).

*BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung* (Strukturdaten 2001): Grund- und Strukturdaten 2000/2001, Bonn 2001.

*Breid, V.* (Erfolgspotentialrechnung 1994): Erfolgspotentialrechnung – Konzeption im System einer finanzierungstheoretisch fundierten, strategischen Erfolgsrechnung, Stuttgart 1994.

*Bundesanstalt für Arbeit* (Arbeitsmarkt 2000): Arbeitsmarkt-Information für qualifizierte Fach- und Führungskräfte, Wirtschaftswissenschaftlerinnen und Wirtschaftswissenschaftler, Arbeitsmarkt-Information 6/2000, Bonn 2000.

*Edvinsson, L./Malone M. S.* (Capital 1997): Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brainpower, New York 1997.

*Fandel, G.* (Hochschulleitung 1998): Funktionalreform der Hochschulleitung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (68), S. 241-257.

*Fandel, G./Pfaff, A.* (Kostenrechnung 2000): Eine produktionstheoretisch fundierte Kostenrechnung für Hochschulen, in: Hochschulorganisation und Hochschuldidaktik, ZfB Ergänzungsheft 3/2000, hrsg. v. Horst Albach und Peter Mertens, S. 191-204.

*Fries, M.* (Berufsbefähigung 1997): Berufsbefähigung und Berufsfertigkeit: Zielbestimmungen für die Lehre an Hochschulen, in: Jäger, G./Schönert, J. (Hrsg.): Wissenschaft und Berufspraxis. Angewandtes Wissen und praxisorientierte Studiengänge in den Sprach-, Literatur-, Kultur- und Medienwissenschaften, Paderborn et al. 1997, S. 103–117.

*Grüske, K.-D.* (Verteilungseffekte 1994): Verteilungseffekte der öffentlichen Hochschulfinanzierung, in: Reinar Lüdeke (Hrsg.): Bildung, Bildungsfinanzierung und Einkommensverteilung II, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge Band 221/II, Berlin 1994, S. 71ff.

*Grüske, K.-D.* (Hochschulleistungen 1995): Wer finanziert und wer nutzt die Hochschulleistungen?, in: HIS Kurzinformation, A 6/95, S. 32.

*Grüske, K.-D.* (Studiengebühren 1997): „Tragen Akademiker die Kosten ihrer Ausbildung? Sind Studiengebühren unsozial?“ in: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Initiative Bildung (Hrsg.): Wege zu einer neuen Bildungsökonomie, Weinheim und München 1997, S. 277 – 290. – vgl. auch den Beitrag von K.D. Grüske in diesem Heft, S. 72.

*Grüske, K.-D.* (Hochschulfinanzierung 2002): Wer finanziert wem das Studium? Verteilungswirkungen der Hochschulfinanzierung, in: Dieter Dohmen und Birgitt A. Clevers (Hrsg.): Nachfrageorientierte Bildungsfinanzierung. Neue Trends für Kindertagesstätte, Schule und Hochschule. Schriften für Bildungs- und Sozialökonomie, Band 1, Bielefeld 2002.

*Hanns Martin Schleyer Stiftung; Heinz Nixdorf Stiftung; Technische Universität München:* Wie gestaltet man Spitzenuniversitäten? Veröffentlichungen der Hanns Martin Schleyer Stiftung Bd. 56, Köln 2001

*Harnier, L. v., Länge-Soppa, R., Schüller, J., Schneider-Amos, I.* (Studienbedingungen 1998): Studienbedingungen und Studiendauern an bayerischen Universitäten. Reformmaßnahmen und deren Wirkungen am Beispiel ausgewählter Fächer, München 1998.

*Kieser, A., Küpper, H.-U.* (Konzept 2002): Ein Konzept zur Einführung von Bachelor- und Master-Studiengängen an wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten, in: Beiträge zur Hochschulforschung 01/2002.

*Kronthaler, L.* (Grundsätze 1999): Greifswalder Grundsätze. Weshalb Hochschulen ein modernes Rechnungswesen brauchen, in: Forschung & Lehre 11/1999, S. 583 f.

*Küpper, H.-U.* (Führungssystem 1997): Das Führungssystem als Ansatzpunkt für eine wettbewerbsorientierte Strukturreform von Universitäten, in: Beiträge zur Hochschulforschung 2/1997, S. 123–149.

*Küpper, H.-U.* (Hochschulrechnung 1997): Hochschulrechnung zwischen Kameralistik und Kostenrechnung, in: Hans-Ulrich Küpper und Ernst Troßmann (Hrsg.): Das Rechnungswesen im Spannungsfeld zwischen strategischem und operativem Management, Berlin 1997, S. 565–588.



*Küpper, H.-U.* (Hochschulforschung 1998): Hochschulforschung und Hochschulplanung für und zwischen Staat, Hochschulleitungen und Fakultäten, in: Beiträge zur Hochschulforschung 2/1998, S. 115–125.

*Küpper, H.-U.* (Transformation 1998): Transformation von Universitäten zu wettbewerbsorientierten Forschungs- und Lehrinstitutionen, in: Manfred Becker, Josef Kloock, Reinhart Schmidt und Gerhard Wäscher (Hrsg.): Unternehmen im Wandel und Umbruch, Stuttgart 1998, S. 235–257.

*Küpper, H.-U.* (Denkmuster 2000): Denkmuster verändern. Wettbewerbsorientierte Strukturierung des Führungssystems von Universitäten, in: Forschung & Lehre 3/2000, S. 116–118.

*Küpper, H.-U.* (Rechnungswesen 2000): Hochschulen steuern mit kaufmännischem Rechnungswesen – aber richtig!, in: Beiträge zur Hochschulforschung 1/2/2000, S. 217–231.

*Küpper, H.-U.* (Hochschulrechnung 2000): Hochschulrechnung auf der Basis von doppelter Buchführung und HGB?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (52), S. 348–369.

*Küpper, H.-U.* (Controlling 2001): Controlling – Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 3. Auflage, Stuttgart 2001.

*Küpper, H.-U.* (Rechnungslegung 2001): Rechnungslegung für Hochschulen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, S. 578–592.

*Küpper, H.-U.* (Erfolgsrechnung 2002): Konzeption einer Perioden-Erfolgsrechnung für Hochschulen, erscheint in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft.

*Küpper, H.-U./Sinz, E.* (Hrsg.) (Gestaltungskonzepte 1998): Gestaltungskonzepte für Hochschulen – Effizienz, Effektivität, Evolution, Stuttgart 1998.

*Küpper, H.-U./Zboril, N.* (Rechnungszwecke 1997): Rechnungszwecke und Struktur einer Kosten-, Leistungs- und Kennzahlenrechnung für Fakultäten, in: Wolfgang Becker und Jürgen Weber (Hrsg.): Kostenrechnung – Stand und Entwicklungsperspektiven. Wolfgang Männel zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1997, S. 337–366.

*Manager Magazin* 6/1997.

*Roos, J./Roos, G./Edvinsson, L./Dragonetti, N. C.* (Capital 1997): Intellectual Capital, London 1997.

*Schnitzer, K./Isserstedt, W./Middendorff, E.* (Studierende 2000): Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2000. 16. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssysteme, Bonn 2001.

*Schweitzer, M./Küpper, H.-U.* (Systeme 1998): Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, 7. Auflage. München 1998.

*Sinz, E.J./Böhnlein, M./Ulbrich-vom Ende, A./Plaha, M.* (Hochschulwesen 2001): Architekturkonzept eines verteilten Data Warehouse-Systems für das Hochschulwesen, in: Proceedings of Wirtschaftsinformatik 2001.

*Statistisches Bundesamt* (Studierende 2001): Fachserie 11: Bildung und Kultur, Reihe 4.1: Studierende an Hochschulen, Wintersemester 2000/2001, Wiesbaden 2001.

*Statistisches Bundesamt* (Studierende 1989): Fachserie 11: Bildung und Kultur, Reihe 4.1: Studierende an Hochschulen, Wintersemester 1988/1989, Wiesbaden 1989.

*Statistisches Landesamt Baden-Württemberg* (Bildungswesen 2001): Das Bildungswesen 2000 und Unterricht und Bildung B III 1, 2001.

*Stewart, G.* (Lehrberichte 2001): Focus auf die Lehre. Lehrberichte an bayerischen Universitäten, in: Beiträge zur Hochschulforschung 4/2001.

*Streim, H.* (Accounting 1981): Human Resource Accounting, in: Erich Kosiol, Klaus Chmielewicz und Marcell Schweitzer (Hrsg.): Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. Auflage, Stuttgart 1981, Sp. 743-750.

*Streim, H.* (Humanvermögensrechnung 1993): Humanvermögensrechnung, in: Waldemar Wittmann et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1, 5. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 1681-1694.

*Verbund Norddeutscher Universitäten* (Evaluation 1998): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Geschichte an der Universität Rostock im Studienjahr 1996/97, Rostock 1998.

*Wiig, K. M.* (Capital 1997): Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management, in: Long Range Planning, Vol. 30, Nr. 3/1997, S. 399-405.

*Wissenschaftsrat* (Berufsakademien 1994): Stellungnahme zu den Berufsakademien in Baden-Württemberg, Drs. 1570/94, Schwerin 1994.

*Witte, Eberhard*: Postgraduales Studium „Betriebswirtschaftliche Forschung“ an der Ludwig-Maximilians-Universität München, in: Unternehmensführung und empirische Forschung, hrsg. von Heymo Böhler und Jochen Sigloch (Bayreuth 2001).

*Zabeck, J./Zimmermann, M.* (Hrsg.) (Berufsakademien 1995): Anspruch und Wirklichkeit der Berufsakademien Baden-Württemberg. Eine Evaluationsstudie, Weinheim 1995.

#### **Anschrift des Verfassers:**

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper

Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung

Prinzregentenstr. 24

80538 München

kuepper@bwl.uni-muenchen.de