

DIE BALANCED SCORECARD ALS CONTROLLINGINSTRUMENT IM HOCHSCHULBEREICH

– KONZEPTIONELLE ÜBERLEGUNGEN ZUR ENTWICKLUNG UND IMPLEMENTATION AN DER UNIVERSITÄT KONSTANZ

Zusammenfassung:

Die deutsche Hochschullandschaft befindet sich in einem grundlegenden Wandel und damit werden neue Herausforderungen an das Management von Hochschulen gestellt. In diesem Zusammenhang kommt dem Hochschul-Controlling eine besondere Bedeutung zu, jedoch müssen vorhandene betriebswirtschaftliche Konzepte, wie auch die Balanced Scorecard, an die spezifische Situation der Hochschulen angepasst werden. Im vorliegenden Papier wird die Balanced Scorecard als Controllinginstrument diskutiert und Implementationsmöglichkeiten am Beispiel der Universität Konstanz skizziert.

Abstract:

The german higher education sector is changing and with it new challenges for university management are rising. Therefore the need for suitable controlling-instruments increases and existing instruments have to be readjusted in regard to the specific situation in universities. In this paper the Balanced Scorecard concept is discussed and afterwards exemplified by the University of Constance.

1. Problemstellung

Die deutsche Hochschullandschaft und die sie umgebenden gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und hochschulpolitischen Rahmenbedingungen befinden sich in einer Phase grundlegender Veränderung. Neben dem verschärften Wettbewerb auf nationaler und internationaler Ebene stellen insbesondere die wissenschaftspolitischen Forderungen nach Profilbildung, Leistungsdifferenzierung und Durchlässigkeit, Deregulierung und Ausbau der Autonomie, Erneuerung der Einheit von Lehre und Forschung und die Stärkung von Anwendungsorientierung und Praxisbezug neue Herausforderungen für die Hochschulen dar.¹ Als Konsequenz dieser Entwicklungen werden Forderungen nach Ansätzen des Hochschulmanagements und insbesondere des Hochschulcontrollings artikuliert, um eine moderne Hochschulführung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu ermöglichen.²

Da die Leistungsfähigkeit der Hochschulen maßgeblich von der Güte getroffener Entscheidungen bestimmt wird, kommt einer aufgabengerechten, erfolgs- und strategieorientierten Informationsversorgung im Rahmen eines Controllingystems eine wachsende Bedeutung zu.

Mit dem vorliegenden Papier soll ein Beitrag zur Diskussion um die Ausgestaltungsmöglichkeiten eines solchen Hochschulcontrollingystems geleistet werden. Dabei werden konzeptionelle Überlegungen zur Entwicklung und Implementation eines auf dem Konzept der Balanced-Scorcard basierenden Controllingystems vorgestellt und am Beispiel der Universität Konstanz skizziert.

¹ Diese Entwicklungen wurden bereits im Jahr 2000 vom Wissenschaftsrat in seinen Thesen zur künftigen Entwicklung des deutschen Wissenschaftssystems skizziert.

² Vgl. Eberhardt, 2003, S. 1; Waldvogel, 2002, S. 10.

2. Controllingverständnis und Controllingfunktion

„Stellen wir uns ein Unternehmen bzw. eine Universität als ein Schiff vor, das einen bestimmten Hafen ansteuert. Dann versteht sich der Controller als Navigator, der den Steuermann (Führung) hierbei unterstützt. Der Navigator verfügt über Instrumente, mit denen er Kursabweichungen feststellt und mit deren Hilfe er dem Steuermann Informationen liefert, wie das angestrebte Ziel zu erreichen ist.“³

In der Rolle des „Navigators“ übernimmt der Controller (1) die Informationsversorgungsfunktion und (2) die Planungs- und Kontrollfunktion.⁴

(1) Das Controlling ist einerseits für die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen verantwortlich. Bei der Gestaltung dieses Informationsversorgungssystems geht es um die Ermittlung des Informationsbedarfs bei den Entscheidungsträgern, die Informationsbeschaffung und die adressatengerechte Aufbereitung und Übermittlung der Informationen über ein geeignetes Berichtswesen.

(2) Andererseits gestaltet und koordiniert der Controller das Planungs- und Kontrollsystem, indem er den Planungsprozess strukturiert, Soll-Ist-Vergleiche durchführt, Abweichungen analysiert und Entwicklungstrends aufzeigt.

Insbesondere in der Einführungsphase besteht die Hauptaufgabe des Controllers im Aufbau eines inhaltlich und formal abgestimmten Informationsversorgungs- sowie Planungs- und Kontrollsystems. Zur Entwicklung eines solchen Controllingssystems müssen entsprechende Controllinginstrumente entwickelt und untereinander und mit bestehenden Instrumenten und Strukturen abgestimmt werden.

Der „Balanced Scorecard“ (im Folgenden BSC abgekürzt) kann in diesem Zusammenhang eine strukturierende und „ordnungsstiftende“ Funktion zugesprochen werden. Über diesen organisatorischen Rahmen kann sichergestellt werden, dass die eingesetzten Controllinginstrumente nicht isoliert und unverbunden zum Einsatz kommen, sondern dass die einzelnen Elemente (Controllinginstrumente) durch ein spezifisches Zusammenwirken ein wirkliches System ergeben („Das System ist mehr als die Summe seiner Elemente“). Die Systemstrukturen stellt dabei das BSC-Konzept bereit. Daher wird die BSC im Rahmen dieser Konzeptentwicklung nicht auf die Funktion eines Kennzahlensystems reduziert, sondern entspre-

³ In Anlehnung an Horváth, 2000, S. 8.

⁴ Vgl. hierzu Horváth, 2006, S. 147 ff. und 311 ff.; Horváth, 2000, S. 5 ff. Zur Übersicht über die verschiedenen Controlling-Konzeptionen in der deutschsprachigen Literatur vgl. Weber/Schäffer, 2006, S. 17 ff.

chend der Vorstellung seiner Entwickler KAPLAN und NORTON als ganzheitliches und übergeordnetes (Management-) Konzept verstanden, in das sich die einzelnen Controllinginstrumente integrieren lassen.⁵

Das Konzept der BSC soll im Folgenden kurz vorgestellt werden, bevor dann die konkreten Anwendungs- und Ausgestaltungsmöglichkeiten für die Universität Konstanz und die mögliche Einbindung anderer Controllinginstrumente skizziert werden.

3. Die Balanced Scorecard als organisatorischer Rahmen eines kennzahlenbasierten Controllingsystems

3.1 Entstehung des Konzepts der Balanced Scorecard im privatwirtschaftlichen Bereich

Aus der Kritik an der Eindimensionalität finanzieller Kennzahlen heraus, entstand in den 1990er Jahren die BSC. Mit diesem Konzept sollte den gestiegenen Anforderungen der Unternehmen an Kennzahlensysteme Rechnung getragen werden.⁶

Im Konzept der BSC werden dementsprechend die traditionellen finanziellen Kennzahlen durch eine Kunden-, eine interne Prozess- und eine Lern- und Entwicklungsperspektive (Mitarbeiterperspektive) ergänzt und auf die verfolgte Unternehmensstrategie bezogen. Diese grundlegende Strukturierung in vier Perspektiven – verstanden als „Zielfelder“ oder als unterschiedliche Blickrichtungen auf die wirtschaftliche Realität – ist dabei nicht als strikt einzuhaltende Strukturvorgabe zu verstehen. Vielmehr sollten die integrierten Perspektiven an die jeweilige Unternehmenssituation (Unternehmensgröße, -branche) angepasst werden, indem bspw. eine Lieferantenperspektive (sog. „Wertschöpfungspartnerschaften“) mit in die BSC aufgenommen wird.⁷

Für jede Perspektive der BSC werden aus der oft vage formulierten, komplexen und umfassenden Unternehmensstrategie (Vision, Mission) konkrete Teilziele abgeleitet. Anschließend wird das angestrebte Zielausmaß mit Hilfe von Kennzahlen (bzw. Indikatoren, Leistungstreiber) festgeschrieben und darauf aufbauend konkrete operative Maßnahmen geplant, welche die Umsetzung der strategischen Ziele sicherstellen. Dieses Vorgehen gewährleistet eine sys-

⁵ Vgl. Kaplan/Norton, 1992, 1997 und 2008.

⁶ Vgl. Kaplan/Norton, 1992, 1997 und 2008.

⁷ Vgl. zusammenfassend Weber/Schäffer, 2006, S. 184 ff.; ICV, 2006b.

tematische Verknüpfung zwischen operativ-kurzfristigen Steuerungsgrößen und langfristigen Organisationsstrategien, da das operative Tagesgeschäft über einen ursächlichen Zusammenhang mit den Inhalten der Strategiepapiere verbunden bleibt.⁸

Die BSC ist heute als Controlling- bzw. Managementinstrument etabliert und aktuelle empirische Befunde zeigen weiterhin einen branchenunabhängigen stetigen Anstieg des BSC-Einsatzes.⁹ Das Wesentliche an einer BSC ist die Ausgewogenheit (*balanced*), die dem Konzept seinen Namen verleiht. Aufgrund der hohen Bedeutung der nicht-monetären Kennzahlen und Indikatoren wird die BSC häufig als „ausgewogener Kennzahlenbericht“ oder „ausgewogene Anzeigentafel“¹⁰ beschrieben.

3.2 Anwendung des Balanced Scorecard-Konzepts im Hochschulbereich am Beispiel der Universität Konstanz

Die oben formulierte Aussage, dass die BSC an die jeweilige unternehmensspezifische Situation anzupassen sei, macht grundsätzlich auch den Einsatz außerhalb der Privatwirtschaft möglich. Folgt man diesem Gedanken, so wäre eine Universität als ein „Unternehmen“ zu beschreiben, dem die „Produktion und Verbreitung von Wissen“¹¹ als Betriebszweck zuzurechnen wäre. Es ist offenkundig, dass ein „Unternehmen“ mit dieser Aufgabe nicht gewinnorientiert arbeiten kann und demnach monetäre Kennzahlen den Erfolg bzw. die Leistungen einer Universität folglich auch nicht ausreichend abbilden können. Denn zum weitaus überwiegenden Teil werden in einer Hochschule immaterielle Vermögenswerte „produziert“ und verbreitet, was als das „Kerngeschäft“ dieser Institution bezeichnet werden kann.¹² Aufgrund der konzeptionellen Berücksichtigung nicht-monetärer Kennzahlen kann die BSC grundsätzlich den Anforderungen der Hochschulen entsprechen, muss aber noch an die spezifischen Gegebenheiten und Ziele der einzelnen Universität angepasst werden.

⁸ Vgl. Langthaler, 2006, S. 83.

⁹ Vgl. hierzu die Ergebnisse der Untersuchung von Bach, 2006, S. 298 ff.

¹⁰ Simon, 2002, S. 65.

¹¹ Schultz/Seidler, 2007, S. 96; vgl. Paff, 1998, S. 136 ff. So bezeichnet das Bundesverfassungsgericht in seinem Urteil (BVerfGE 35, 79 (113)) Forschung als eine „geistige Tätigkeit mit dem Ziel, in methodischer und nachprüfbarer Weise neue Erkenntnisse zu gewinnen“. – Zit. in: Weber, 1996, S. 27.

¹² Vgl. Schultz/Seidler, 2007, S. 96; Waldvogel, 2002, S. 8.

In der einschlägigen Literatur finden sich unzählige Beispiele zur Ausgestaltung der BSC für Wirtschaftsunternehmen bzw. für ganze Wirtschaftsbranchen. Zudem wird diesem Instrument im Rahmen des New Public Managements und der Diskussion um „Neue Steuerungsmodelle“ oder „Wirkungsorientierte Verwaltungsführung“ in der Verwaltungsforschung und -praxis zunehmend Beachtung geschenkt.¹³ Die Grundidee des New Public Managements besteht dabei in der Übertragung von Managementkonzepten der Privatwirtschaft auf die öffentliche Verwaltung. Im Hochschulbereich sind dagegen nur vereinzelte Beiträge zur hochschulspezifischen Ausgestaltung der BSC zu finden und „der reale Einsatz ist noch in einem eher rudimentären Zustand“¹⁴. Die wenigen vorhandenen Beispiele zeigen allerdings, dass es eine große Bandbreite an Einsatz- und Gestaltungspotenzialen gibt. Allen Ansätzen gemeinsam ist die sehr individuelle Anpassung der BSC an die Gegebenheiten und Ziele der einzelnen Hochschule, insbesondere im Hinblick auf die Wahl der Perspektiven.¹⁵

Um die BSC als Basis eines Controllingsystems an der Universität Konstanz einsetzen zu können, müssen zunächst zwei zentrale Aspekte geklärt werden:

- (1) Auswahl der Perspektiven, die in die BSC aufgenommen werden sollen;
- (2) Ausarbeitung einer BSC-Hierarchie, d.h. das Transformieren der „Universitäts-BSC“ (BSC auf Universitätsebene) in BSC der „nachgelagerten“, dezentralen Organisationseinheiten. Diese Notwendigkeit ergibt sich insbesondere dann, wenn sich die Informationsversorgung nicht ausschließlich auf die zentrale Universitätsleitung beschränken soll, sondern Entscheidungsträger in allen Organisationseinheiten mit einbezogen werden sollen.

(add 1) Die der Arbeitsskizze zugrunde liegende BSC-Konzeption orientiert sich im Hinblick auf die Auswahl der Perspektiven am Vorschlag der „Projektgruppe Qualitätssicherung der Hochschulrektorenkonferenz“, die für den universitären Einsatz der BSC die Integration der folgenden Perspektiven vorschlägt: (a) Forschung & Lehre (Potenzialperspektive), (b) Kunden, (c) Interne Prozesse, (d) Finanzen und (e) Personal/Mitarbeiter.¹⁶

¹³ Vgl. hierzu die Aufsätze in Scherer/Alt (Hrsg.), 2002; Müller, 2004; Hopp/Göbel, 2004, S. 63 ff.; Bähr, 2002, S. 89 ff.; Waldvogel, 2002, S. 6 f.

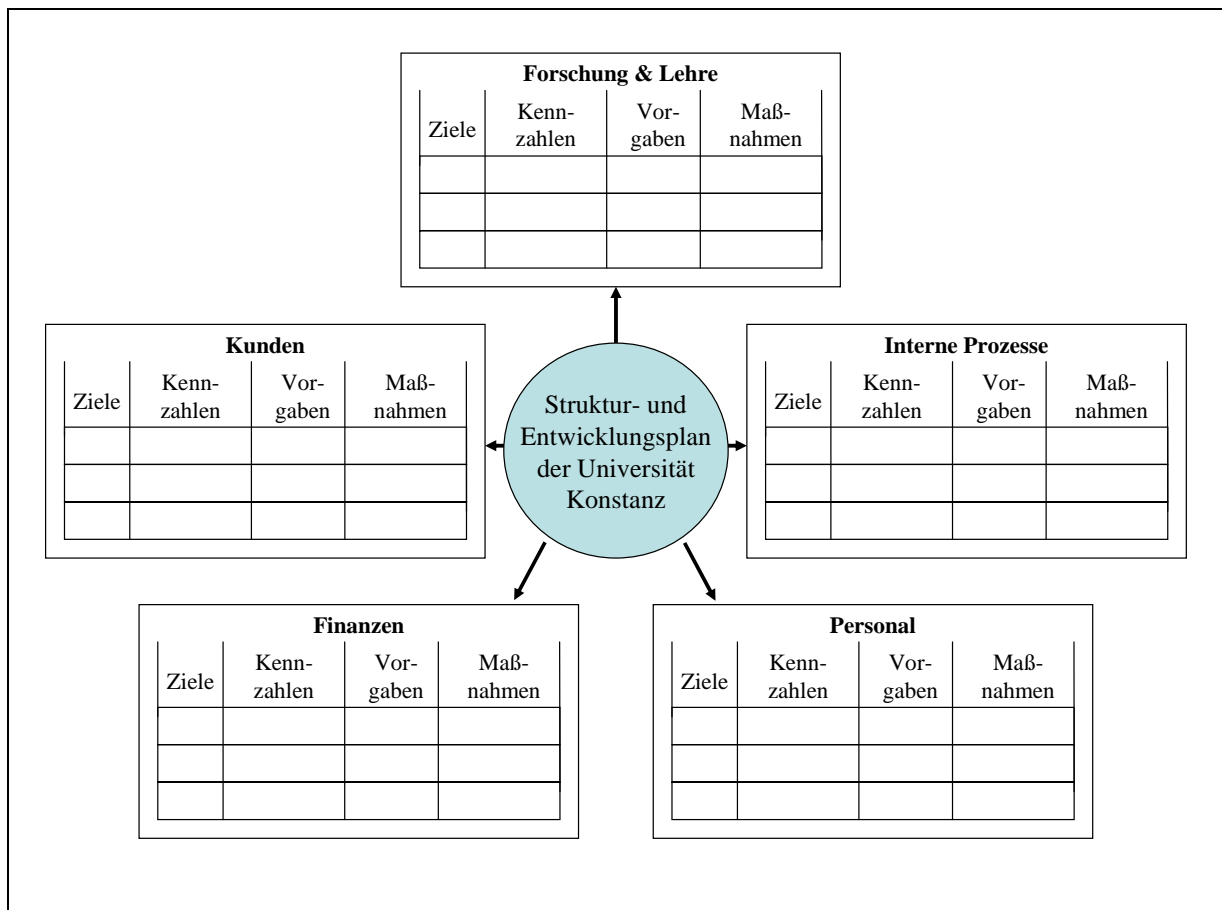
¹⁴ Schultz/Seidler, 2007, S. 95; vgl. Waldvogel, 2002, S. 11.

¹⁵ Bspw. unterscheidet die TU Darmstadt in ihrer BSC drei Perspektiven: (1) Forschung und Lehre, (2) Finanzen und (3) Mitarbeiter (Schultz/Seidler, 2007, S. 95). Die Universität Mainz differenziert zwischen vier Perspektiven: (1) Leistungsauftragsperspektive, (2) Kunden und Dienstleistung, (3) Finanzen und (4) Potenziale und Strukturen. – Vgl. zusammenfassend CHE, 2005.

¹⁶ Vgl. Projektgruppe Qualitätssicherung der Hochschulrektorenkonferenz, 2005.

Perspektiven einer BSC für Universitäten	Beschreibung/Inhalte
(a) Forschung & Lehre (Potenzialperspektive)	<ul style="list-style-type: none"> • Lehre • Forschung • Weiterbildung
(b) Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Intern (Studierende) • Extern (Arbeitgeber, Auftraggeber) • Indirekt (Schulen, Ministerien, Gesellschaft)
(c) Interne Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Studierendenverwaltung • Interne Dienstleistung
(d) Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> • Staat (Land, Bund, EU) • Privat (Unternehmen, Privatpersonen, Studierende)
(e) Personal & Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Professoren/innen • Wissenschaftlicher Mittelbau • Verwaltungsangestellte • Arbeiter

Ausgehend von der „Unternehmensstrategie“ der Universität Konstanz, die ihren institutionellen Niederschlag in dem auf fünf Jahre angelegten „Struktur- und Entwicklungsplan“ findet, werden für die einzelnen Zieldimensionen (Perspektiven) Teilziele abgeleitet, entsprechende Kennzahlen (bzw. Indikatoren) definiert, Vorgaben fixiert und Maßnahmen bestimmt, die zur Erreichung dieser Ziele notwendig sind.



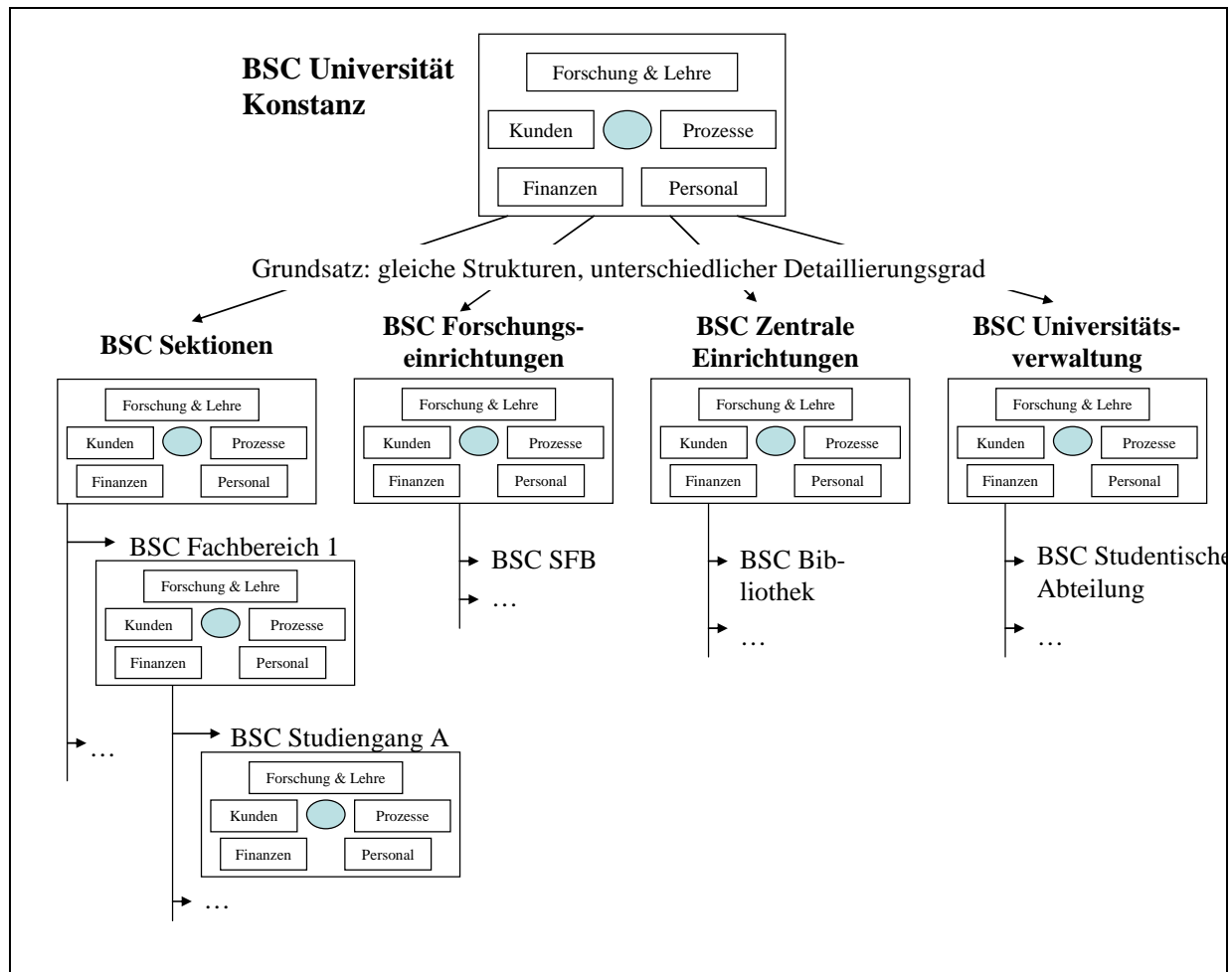
Exemplarisch wird dieser Ausformulierungsprozess an zwei Zielen aus unterschiedlichen Perspektiven skizziert:

Perspektive	Ziele	Kennzahlen	Vorgaben		Maßnahmen
			Soll	Ist	
Forschung	Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Promotionen & Habilitationen • Abbruchquoten im Promotionsstudium 			<ul style="list-style-type: none"> • Ausweitung der Studienplätze in Promotionsstudiengängen • Stärkere Förderung der Promotionsneigung während des Studiums
Interne Kunden (Studierende)	Hohe Auslastung	Auslastungsgrad (Anzahl / % der Studienplätze)	100 %	75 %	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkte Werbung in Schulen, an Studientagen, Schnuppertagen, Girls Day • ggf. Reduktion der Kapazität

Aus den Erfahrungen aus der Privatwirtschaft zeigt sich, dass man sich innerhalb der einzelnen Perspektiven auf eine überschaubare Anzahl von Zielen konzentrieren sollte, um die Praktikabilität der BSC nicht zu gefährden. Dabei hat sich in der Praxis die „Faustregel“ etabliert, dass pro Perspektive maximal fünf maßgebliche Ziele formuliert werden sollten.

(add 2) In einem weiteren Schritt muss über die Gestaltung der Hierarchieebenen der BSC nachgedacht werden. Um strategische Ziele sukzessive in operative Maßnahmen in einzelnen Organisationseinheiten (bspw. Sektionen, Fachbereiche, Studiengänge) umzusetzen, muss die BSC auf der Universitätsebene auf die entsprechenden Organisationsebenen „heruntergebrochen“, d.h. in mehrere „dezentrale BSC“ transformiert werden. Die Struktur der BSC (Perspektiven) wird dabei nicht verändert. Die BSC erfährt eine schrittweise Konkretisierung, da jeweils wieder Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen für die dezentralen Organisationseinheiten abgeleitet werden. Mit diesem Vorgehen wird sichergestellt, dass die dezentralen Organisationseinheiten in die Umsetzung der strategischen Ziele eingebunden werden und die „strategische Lücke“ geschlossen wird. Theoretisch könnte so für jede Organisationseinheit eine individuelle BSC erstellt werden, die jeweils an die BSC der übergeordneten Organisationseinheit rückgekoppelt ist.

Legt man das Organigramm der Universität Konstanz¹⁷ einer solchen Hierarchisierung der BSC zugrunde, so könnte diese folgendermaßen aussehen.



4. Arbeitsskizze zur Umsetzung eines BSC-basierten Controllingkonzepts an der Universität Konstanz

4.1 Bestimmung der Struktur der BSC

Das eben aufgezeigte BSC-Konzept beschreibt im Hinblick auf Perspektiven und Hierarchie einen „theoretisch möglichen Idealzustand“ der BSC. Die große Herausforderung für den Einsatz dieses Konzepts an der Universität Konstanz besteht darin, das Instrument an die individuellen Besonderheiten und Bedürfnisse anzupassen. Es bedarf daher einer Schwerpunktset-

¹⁷ Vgl. Organigramm der Universität Konstanz, Stand Mai 2006. In dieser Übersicht ist das Exzellenz-Cluster noch nicht enthalten. Dieses wäre in die Entwicklung einer umfassenden BSC (insb. Forschungsperspektive) noch zu integrieren.

zung im Hinblick auf (1) die Perspektiven, die in die BSC aufgenommen werden, und (2) auf die Organisationseinheiten, die in das BSC-System integriert werden (BSC-Hierarchie).

(add 1) Sicherlich erscheint es sinnvoll zu sein, wenn bei der Auswahl der Perspektiven zunächst das „Kerngeschäft“ der Universität fokussiert und damit mindestens die Perspektive „Forschung & Lehre“ mit in die BSC aufgenommen wird. Für die Ausformulierung der entsprechenden Perspektive kann auf die in der nachstehenden Tabelle aufgelisteten Leistungsindikatoren zurückgegriffen werden, die üblicherweise in diesem Bereich zum Einsatz kommen können.¹⁸

Beispielhafte Leistungsindikatoren (Kennzahlen) für die BSC-Perspektive Lehre & Forschung	
Lehre	Forschung
<ul style="list-style-type: none"> • Veranstaltungs-, Platz-, Beleg-, Teilnehmerstunden • Absolventenquote, Anzahl Studienabschlüsse • Prüfungserfolgsquote, Durchfallquoten • Prüfungsstunden • Korrekturaufwand • Betreuungsrelationen • Durchschnittliches Notenniveau • Durchschnittliche Fachstudiendauer (im Vergleich zur Regelstudienzeit lt. PO) • Fachwechselquote • Studienabbruchquote • Zufriedenheitsgrad je Veranstaltung (Lehr-evaluation) • Zufriedenheitsgrad mit Studiengang (Absolventenbefragung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Promotionen und Habilitationen • Publikations- und Zitationsmaße • Anzahl der Forschungsprojekte • Zeitaufwand für Forschungstätigkeit • Anzahl Forschungsfreiemester • Ernennungen als DFG-Fachgutachter • Drittmittel, Drittmittelquote • Vergebene Forschungsstipendien • Anzahl der Forschungspreise und Ehrungen • Berufungsbilanzen (bspw. Wegberufungsquote) • Peer-Ranking

Um die Komplexität der BSC zu reduzieren, wäre es in der Anfangsphase auch denkbar, dass die Finanzperspektive (vorerst) völlig aus der Betrachtung ausgeklammert wird. Die Haushaltsrechnungen sind für die Hochschulen nur bedingt gestaltbar und sind primär auf die Informationsbedürfnisse externer Adressaten (insb. Träger der Hochschule) ausgerichtet. Um die finanzielle Perspektive in das Konzept der BSC zu integrieren, wäre in Zusammenarbeit mit der Haushaltsabteilung die (stufenweise) Entwicklung einer Kosten- und Leistungsrechnung notwendig, die primär auf die Informationsbedürfnisse interner Entscheidungsträger ausgerichtet ist.¹⁹

¹⁸ Vgl. Hofmann/Bruns/Schoder, 2007, S. 135; Strack, 1998, S. 54 ff.

¹⁹ Entsprechende Konzepte liegen bereits vor und müssten an die Gegebenheiten vor Ort angepasst werden. – Vgl. bspw. Kirchhoff-Kestel, 2006; Paff, 1998.

(add 2) Die Entscheidung im Hinblick auf die BSC-Hierarchie und damit auf die involvierten Organisationseinheiten kann nicht unabhängig von der Frage nach den aufgenommenen Perspektiven erfolgen, da diese Entscheidungen interdependent miteinander verwoben sind. Die vorgeschlagene Konzentration auf die Perspektive „Forschung & Lehre“ erfordert zwangsläufig den Einbezug der Sektionen/Fachbereiche/Studiengänge und der Forschungseinrichtungen. Es wird vorgeschlagen, die BSC zunächst mit ausgewählten Fachbereichen zu entwickeln und erst später auf andere Organisationseinheiten auszuweiten. Der Vorteil besteht darin, dass mit erfolgreichen „Pilotprojekten“ Vorurteile abgebaut werden und Akzeptanz gegenüber dem Controllingssystem aufgebaut wird.²⁰ Außerdem ist die Ausweitung des Systems auf andere Organisationseinheiten durch eine weitergehende Differenzierung der BSC jederzeit problemlos möglich.

Nachdem die Entscheidungen bzgl. Perspektiven und BSC-Hierarchie gefallen sind, muss für jede Hierarchieebene die entsprechenden BSC ausgearbeitet werden. Dabei ist bspw. bei der Bestimmung von Leistungsindikatoren für die Forschung darauf zu achten, dass die Validität dieser Indikatoren sehr kontrovers und disziplinspezifisch diskutiert und teilweise ganz abgelehnt wird.²¹ Daher ist es unumgänglich, dass die Betroffenen mit in diese Ausarbeitung einbezogen werden, damit ein gemeinsamer Konsens über die Auswahl und Anwendung der Indikatoren sichergestellt ist.

4.2 Einbindungsmöglichkeiten einzelner Controllinginstrumente

a. Berichtswesen

Als eines der zentralen Controllinginstrumente gilt das Berichtswesen, das unmittelbar mit der Informationsversorgungsfunktion im Zusammenhang steht. Das Berichtswesen dient dabei (1) einerseits zur Informationsübermittlung aus dem Controlling an die entsprechenden Entscheidungsträger. (2) Andererseits dient es auch als Informationsquelle für das Controlling in Bezug auf die Berichte der dezentralen Teilbereiche, die das (zentrale) Controlling mit Informationen versorgen.

²⁰ Waldvogel (2002, S. 10) merkt in diesem Zusammenhang an, dass sich in den Augen vieler Universitätsmitglieder die Anwendung moderner Managementmethoden und -instrumente häufig nur schwer in Einklang mit „guten alten“ Universitätstraditionen bringen lassen.

²¹ Vgl. hierzu auch Backes-Gellner, 1989, S. 2 ff. Eine aktuelle Studie zur Messung der Effizienz von Professuren präsentiert Gutierrez, 2007.

(add 1) Primär dient das Berichtswesen der Informationsübermittlung aus dem Controlling an die entsprechenden Entscheidungsträger. Sinnvollerweise wird zwischen Standardberichten, Abweichungsberichten und Individual-/Bedarfsberichten unterschieden.²²

- Standardberichte sind eng an die in der BSC formulierten Zielsetzungen und Kennzahlen angelehnt und enthalten die jeweiligen entscheidungs- und sachzielrelevanten Informationen (i.d.R. Kennzahlen, wenn sinnvoll verdichtet und grafisch aufbereitet, und Kennzahlen im Zeitvergleich) für die jeweiligen Berichtsempfänger. Diese Standardberichte werden zu festen Terminen vom Controlling angefertigt und bereitgestellt. Mögliche Berichtsempfänger sind (ohne Anspruch auf Vollständigkeit): Hochschulleitung, Senat, Universitätsrat, Sektionsleiter, Fachbereichsleiter, Leiter der Forschungseinrichtungen, Kanzler).
- Abweichungsberichte informieren die Entscheidungsträger frühzeitig über Abweichungen von Vorgabewerten und ermitteln ggf. bereits Ursachen für die Abweichung. Um die Standardberichte nicht mit zu vielen Informationen zu „überfrachten“, sollten Abweichungsberichte erst bei Überschreiten von bestimmten Toleranzgrenzen erstellt werden.
- Individual- und Bedarfsberichte (sog. Adhoc-Analysen) werden situativ und punktuell auf Nachfrage der Entscheidungsträger bei spezifischen Informationsbedürfnissen erstellt.

(add 2) Andererseits hat das Berichtswesen auch die Funktion, das (zentrale) Controlling kontinuierlich mit Informationen aus dezentralen Teilbereichen zu versorgen, um diese in Controllingberichten zusammenzuführen. Als mögliche berichtende Bereiche kämen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) in Betracht:

- Studentische Abteilung (Studierendenstatistik, Immatrikulationen, Exmatrikulationen);
- Zentrales Prüfungsamt und Prüfungsämter der Fachbereiche (Studierendenzahl, Studienplätze, -dauer, -fortschritt, Abbrecherquoten);
- Fachbereiche (Studienangebot, Forschungsschwerpunkte, Prüfungen, sonstige Dienstleistungen wie Studienberatung);
- Personalverwaltung (Informationen über Stellenbestand, -besetzung, bezogen auf die einzelnen Organisationseinheiten);
- Haushaltsverwaltung (Budgets bezogen auf Organisationseinheiten).

²² Vgl. hierzu auch Weber/Schäffer, 2006, S. 212 f.; Müller, 2004, S. 253.

Grundsätzlich muss bei der Gestaltung des Berichtswesens auch über die Form der Berichtsübermittlung bzw. über die softwaretechnische Umsetzung entschieden werden.²³ Diese Entscheidung muss jedoch mit vorhandenen Strukturen an der Universität Konstanz abgestimmt werden.

b. Abweichungsanalysen

Abweichungsanalysen vergleichen systematisch geplante Zielgrößen (Soll-Werte) mit realisierten Ist-Werten und untersuchen diese auf mögliche Ursachen. Diese sollten ergänzt werden mit Zeitreihenbetrachtungen und Vorausrechnungen (sog. Forecast-Rechnungen). Um Abweichungs- und Ursachenanalysen als Controllinginstrument effektiv nutzen zu können, sollten Entwicklungen mit Hilfe eines Frühwarnsystems überwacht werden, damit rechtzeitig Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden können. Sinnvollerweise werden vorab Toleranzgrenzen definiert, bei deren Überschreiten entsprechende Analysen durchgeführt und in Form von Abweichungsberichten dokumentiert werden.

c. Projektcontrolling

Dieser Bereich nimmt im universitären Umfeld aufgrund der höheren Bedeutung von Drittmittelprojekten weiter zu und erfordert Instrumente, die zur Koordination der Projektplanungen und -aktivitäten, die sich teilweise über Fachbereichs- und Sektionsgrenzen hinweg erstrecken, eingesetzt werden können. Eine wichtige Funktion übernehmen in diesem Zusammenhang auch die Abweichungsanalysen, mit denen insbesondere die Zeit-, Kapazitäts- und Projektkostenplanung im Auge behalten werden kann. Insbesondere bei Großprojekten sind spezielle Frühwarnsysteme in das Projektcontrolling zu integrieren.²⁴ In die BSC-Hierarchie könnten spezifische „Projekt Scorecards“²⁵ eingebunden werden, die als Grundlage für das Controlling bestimmter (Groß-)Projekte dienen.

²³ Vgl. Eberhardt, 2003, S. 217 ff.

²⁴ Vgl. Preißner, 2005, S. 383 ff.

²⁵ Vgl. hierzu die Überlegungen von Zimmermann/Jöhnk, 2001.

d. Budgetierung

Ein wichtiges Controllinginstrument, welches im unmittelbaren Zusammenhang mit der Planung steht, ist die Budgetierung. Für Universitäten wird, wie auch für andere öffentliche Einrichtungen, die Abkehr von einer input-orientierten Budgetierung hin zu einer Output-Orientierung gefordert, in der gemeinsam mit Budgetvorgaben auch Zielvereinbarungen für die dezentralen Organisationseinheiten formuliert werden.²⁶ Die Mittelzuweisung für Ressourcen erfolgt in dieser Logik nicht mehr am Bedarf aufgrund vorhandener Strukturen und ggf. dem Vorjahresbudget (inputorientiert), sondern die Mittelzuweisung stellt auf das zu erreichende Ergebnis ab, das in Zielvereinbarungen fixiert wird (outputbezogen).

Über die in der BSC der einzelnen Organisationseinheiten formulierten Zielsetzungen und deren Verknüpfung mit Kennzahlen unterstützt das Controlling die Budgetierungsmethodik, indem der Haushaltsabteilung grundsätzliche Informationen zur Entwicklung einer outputorientierten Mittelverteilung zur Verfügung gestellt werden.²⁷ Um den Planungs- und Budgetierungsprozess weiter zu fördern, wäre im Rahmen einer Hochschulkostenrechnung über die Entwicklung von Plankostenrechnungsinstrumenten nachzudenken.

e. Kosten- und Leistungsrechnung

Diese Forderung leitet unmittelbar über zur Kosten- und Leistungsrechnung, die als nächstes Controllinginstrument Erwähnung finden soll. Die (Weiter-) Entwicklung einer Hochschulkostenrechnung wurde bereits im Zusammenhang mit der Ausgestaltung der finanziellen Perspektive weiter oben diskutiert. Die Kosten- und Leistungsrechnung soll an dieser Stelle noch durch einen weiteren Aspekt ergänzt werden: die Prozesskostenrechnung.²⁸

In der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung wird die Prozesskostenrechnung insbesondere aufgrund des hohen Anteils fixer Gemeinkosten an den Gesamtkosten diskutiert. Mit dem Einsatz der Prozesskostenrechnung kann die Kostenverursachung im Gemeinkostenbereich transparenter abgebildet werden. Aufgrund der spezifischen Leistungserstellung an Hochschulen ist auch hier der Anteil der Gemeinkosten an den Gesamtkosten relativ hoch. Daher muss auch das Hauptaugenmerk eines wirkungsvollen Kostencontrollings auf den Gemeinkosten liegen.²⁹ Mit der Anwendung prozesskostenorientierter Ansätze könnte bspw. genauer und detaillierter über Kapazitätsauslastung, Ressourcenverbrauch und Verrechnung

²⁶ Vgl. Schultz/Seider, 2007, S. 86 f.; ICV, 2006c; S. 13 ff.; Homann, 2005, S. 154 ff.

²⁷ Vgl. auch Hofmann/Bruns/Schoder, 2007, S. 131 ff.; Schultz/Seidler, 2007, S. 86 f.

²⁸ Vgl. auch Kichhoff-Kestel, 2006, S. 360 ff.; Eberhardt, 2003, S. 167 f.; Strenger, 1998, S. 38 ff.

²⁹ Teilkostenrechnungen sind aufgrund des hohen Anteils fixer Gemeinkosten nur unzureichend geeignet, da die „relevante Manövriermasse der Teilkostenrechnung“ (Zimmermann, 1992, S. 197), die variablen Kosten, zu gering ist.

interner Dienstleistungen („Verrechnungspreise“) informiert und diese in Folge auch besser geplant werden. Insbesondere könnten diese Informationen zur Optimierung interner Prozesse und Dienstleistungen verwendet werden, für die in der BSC eine eigene Perspektive vorgesehen ist.

f. Qualitätscontrolling

Im Hinblick auf die Etablierung eines ganzheitlichen Qualitätssicherungssystems hat das Controlling dafür Sorge zu tragen, dass für strategische und operative Qualitätsziele Kennzahlen und Indikatoren gefunden werden, um Qualität messbar zu machen. Zudem gilt es mit den jeweiligen Entscheidungsträgern Methoden und Maßnahmen zur Sicherung der definierten Qualitätsziele zu entwickeln.³⁰

Durch Aufnahme von Qualitätszielen in die BSC kann Controlling und Qualitätssicherung konzeptionell verknüpft und die Umsetzung systematisch gesteuert werden. Bspw. kann das bestehende Instrument der zentralen Lehrevaluation mit in das Qualitätscontrolling eingebunden werden, um die Erreichung der Qualitätsziele in der Lehre (Perspektive Forschung & Lehre) zu reflektieren. Mit diesem „Umsetzungscontrolling“ wird auch eine der zentralen Kriterien erfüllt, das bspw. die ZEvA (Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover) bereits bei der Vorprüfung einer Systemakkreditierung anlegt.³¹

g. Benchmarking

Benchmarking ist als Instrument insbesondere in strategischer Hinsicht aus dem Repertoire des Controllings nicht mehr wegzudenken. Aus systematischen Vergleichen mit Best-Practice-Beispielen („Lernen von den Besten“) können für die BSC wichtige Informationen einerseits für die Formulierung von Zielvorgaben und andererseits für die Entwicklung geeigneter Maßnahmen zur Zielerreichung gewonnen werden.³² Als Beispiele für Benchmarking-Objekte können die Verbesserung von internen Prozessen wie bspw. Studienbewerbersauswahlverfahren, die Raumplanung oder Initiativen zur Verkürzung von Studienzeiten aufgezählt werden.³³ Als Benchmarking-Subjekte kommen dabei universitätsinterne Organisationseinheiten (bspw. andere Fachbereiche, Studiengänge) oder externe Benchmarking-Subjekte („brancheninterne Benchmarks“ wie staatliche und private Universitäten, andere Bildungsinstitutionen und „branchenexterne Benchmarks“ wie bspw. öffentliche Verwaltungen) in Betracht.

³⁰ Vgl. ICV, 2006a; Preißner, 2005, S. 421 ff.

³¹ Vgl. ZEvA, 2008.

³² Vgl. Marsch, 1997.

³³ Zur Analyse von studienzeitbeeinflussender Faktoren vgl. die Untersuchung von Schaffrath, 1997.

5. Fazit: Der Nutzen eines BSC-basierten Controllingsystems an der Universität Konstanz

Dem Controlling wurden eingangs die Funktionen der Informationsversorgung und der Planung und Kontrolle zugeschrieben. Die BSC wurde in diesem Zusammenhang als ein übergeordnetes Konzept („Metainstrument“) präsentiert, welches mit seinen Strukturen die Realisierung beider Funktionen unterstützt.

- Einerseits werden Informationen bedarfsgerecht entsprechend der jeweiligen BSC ermittelt und über ein Berichtswesen den Entscheidungsträgern bereitgestellt. Damit konzentriert sich das Berichtswesen nicht ausschließlich auf operative Sachverhalte, sondern wird auf strategisch relevante Inhalte ausgeweitet.
- Andererseits bietet die BSC einen insgesamt sehr logischen Planungsrahmen, unterstützt somit den Planungsprozess und wirkt disziplinierend in Bezug auf die Definition von Zielen. Zudem wird das Denken in Zusammenhängen gefördert und „Ressortegoismen“ entgegengewirkt.

Über diesen organisatorischen Rahmen wird sichergestellt, dass sich die ausgewählten Controllinginstrumente im Hinblick auf die Erfüllung der beiden Funktionen abgestimmt zum Einsatz kommen und sich gegenseitig ergänzen.

Das hier vorgestellte Controllingkonzept versteht sich als Diskussionsbeitrag zum Aufbau eines ganzheitlichen Controllingsystems an der Universität Konstanz. Für die konkrete Ausarbeitung muss allerdings beachtet werden, dass sich ein Controllingkonzept konsequent an den spezifischen Bedürfnissen der (zentralen und dezentralen) Entscheidungsträger und den vorhandenen Strukturen einer gewachsenen Organisation (bspw. Abteilung Planungs- und Informationsmanagement) ausrichten sollte: Denn „Controller-Funktion ist Management-Service“³⁴.

³⁴ Horváth, 2006, S. 135.

Literaturverzeichnis:

- Bach, N. (2006): Analyse der empirischen Balanced Scorecard Forschung im deutschsprachigen Raum, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 50. Jg., H. 5, S. 298-304.
- Backes-Gellner, U. (1989): Ökonomie der Hochschulforschung, Wiesbaden.
- Bähr, U. (2002): Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Sternenfels.
- Centrum für Hochschulentwicklung, CHE (2005): Balanced Scorecard als Instrument der Hochschulentwicklung, News vom 15.03.2005, URL: <http://www.che-concept.de/cms/?getObject=5&getName=News+vom+15.03.2005&getNewsID=297&getCB=212&getLang=de> (Stand: 28.01.2008).
- Eberhardt, T. (2003): Informationssysteme für Hochschulen. Wettbewerbsvorteile durch interne und externe Rechnungslegung, Wiesbaden.
- Guttierrez, M. (2007): Messung der Effizienz von Professuren mittels Data Envelopment Analysis, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue Nr. 5: Hochschulrechnung und Hochschulcontrolling, S. 101-129.
- Hofmann, Ch./Bruns, Th./Schoder, Th. (2007): Gestaltung des Übergangs von einer Fortschreibungs- zu einer kennzahlenbasierten Budgetierung. – Eine Analyse anhand des Hochschulbereichs, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue Nr. 5: Hochschulrechnung und Hochschulcontrolling, S. 131-155.
- Homann, K. (2005): Verwaltungscontrolling. Grundlagen – Konzept – Anwendung, Wiesbaden.
- Hopp, H./Göbel, A. (2004): Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, 2. Aufl., Stuttgart.
- Horváth, P. (2000): Das Controllingkonzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controlling-system, 4. Aufl., München.
- Horváth, P. (2006): Controlling, 10. Aufl., München.
- Internationaler Controller Verein, ICV (2006a): Controlling und Qualität, Controller-Statements, Gauting/München.
- Internationaler Controller Verein, ICV (2006b): Balanced Scorecard, Controller-Statements, Gauting/München.
- Internationaler Controller Verein, ICV (2006c): Operative Planung Budget, Controller-Statements, Gauting/München.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, in: Harvard Business Review, 70. Jg., H. 1, S. 71-79.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard, Stuttgart.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2008): Mastering the Management System, in: Harvard Business Review, No. 1, S. 63-77.
- Kirchhoff-Kestel, S. (2006): Kosten- und Leistungsmanagement in Hochschulen. Grundlagen und Konzepte für ein zweckorientiertes Rechnungssystem, Köln.
- Langthaler, S. (2006): Die Balanced Scorecard als Instrument der Erfolgssteuerung in sozialen Nonprofit-Organisationen, in: Brüggemeier, M./Schauer, R./Schedler, K. (Hrsg.), Controlling und Performance Management im Öffentlichen Sektor, Stuttgart, S. 81-89.
- Marsch, J. (1997): Übertragung und Anwendung des Benchmarking auf den Hochschulbereich am Beispiel von drei Studiengängen der Universität Kaiserslautern, Nr. 3 der Arbeitspapiere zu Hochschulfragen und Hochschulcontrolling der Universität Kaisers-

- lautern, ULR: http://kluedo.ub.uni-kl.de/volltexte/1999/1008/pdf/apap_3.pdf (Stand: 28.01.2008).
- Müller, U. (2004): Controlling aus verwaltungswissenschaftlicher Perspektive. Ein Beitrag zur Verwaltungsreform, Wiesbaden.
- Paff, A. (1998): Eine produktionstheoretisch fundierte Kostenrechnung für Hochschulen. Am Beispiel der Fernuniversität Hagen, Frankfurt a.M.
- Projektgruppe Qualitätssicherung der Hochschulrektorenkonferenz (2005): Wissensbilanzen und Balanced Scorecard, URL: http://www.hrk.de/de/download/dateien/Lernen_BSC_B2.pdf (Stand: 28.01.2008).
- Schaffrath, F. (1997): Analyse von studienzeitbeeinflussenden Faktoren mit Hilfe von Controlling-Instrumenten am Beispiel von drei Studiengängen und Gestaltungsempfehlungen, Dissertation der Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern.
- Scherer, A. (2002): Besonderheiten der strategischen Steuerung in Öffentlichen Institutionen und der Beitrag der Balanced Scorecard, in: Scherer, A./Alt, J. M. (Hrsg.), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart, S. 3-25.
- Scherer, A./Alt, J. M. (2002, Hrsg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart.
- Schultz, V./Seidler, H. H. (2007): Produkthaushalt und kaufmännisches Rechnungswesen im Hochschulbereich. Ein Erfahrungsbericht, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue Nr. 5: Hochschulrechnung und Hochschulcontrolling, S. 83-99.
- Simon, W. (2002): Moderne Management-Konzepte von A-Z, Strategiemodelle, Führungsinstrumente, Managementtools, Offenbach.
- Strack, Ch. (1998): Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Controlling-Instrument unter besonderer Berücksichtigung des Hochschulbereichs, Nr. 5 der Arbeitspapiere zu Hochschulfragen und Hochschulcontrolling der Universität Kaiserslautern, ULR: http://kluedo.ub.uni-kl.de/volltexte/1999/1010/pdf/apap_5.pdf (Stand: 28.01.2008).
- Strenger, C. (1998): Übertragungsmöglichkeiten der Prozesskostenrechnung auf die Universität Kaiserslautern am Beispiel ausgewählter Studiengänge, Nr. 7 der Arbeitspapiere zu Hochschulfragen und Hochschulcontrolling der Universität Kaiserslautern, URL: <http://www.verw.uni-kl.de/hochschulcontrolling/archiv/pdf/Apap7.pdf> (Stand 28.01.2008).
- Waldvogel, S. (2002): Hochschulinformationssystem. Illustriert am Beispiel der Universität Zürich, Zürich (Schulthess).
- Weber, J. (1996): Hochschulcontrolling. Das Modell WHU, Stuttgart.
- Wissenschaftsrat (2000): Thesen zur künftigen Entwicklung des Wissenschaftssystems in Deutschland, URL: www.wissenschaftsrat.de/texte/4594-00.pdf (Stand 04.02.2008).
- Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover, ZEVA (2008): Systemakkreditierung, URL: <http://www.zeva.uni-hannover.de/akkred/systemakkred.htm> (Stand 04.02.2008).
- Zimmermann, G. (1992): Prozessorientierte Kostenrechnung in der öffentlichen Verwaltung - Ein Ansatz zur Entgeltkalkulation und für ein wirkungsvolles Controlling?, in: Controlling, H. 4, S. 196-202.
- Zimmermann, G./Jöhnk, Th. (2001): Die Projekt Scorecard als Erweiterung der Balanced Scorecard Konzeption, in: Controlling, H. 2, S. 73-78.