

# **Steuerungsrelevanz der Kosten- und Leistungsrechnung an Universitäten**

Potenziale, Schwierigkeiten & Best-Practice-Methoden am  
Beispiel der Schweiz

Masterarbeit  
zur Erlangung des akademischen Grades

**Master of Arts in Business**

Fachhochschule Vorarlberg

Masterstudiengang Accounting, Controlling & Finance

Betreut von:  
Univ.-Prof. Dr. Alexander Baumeister

Vorgelegt von:  
Nina Schöch

Dornbirn, 26. Juni 2023

## Kurzreferat

### **Steuerungsrelevanz der Kosten- und Leistungsrechnung an Universitäten – Potenziale, Schwierigkeiten & Best-Practice-Methoden am Beispiel der Schweiz**

Die Kostenrechnung ist als klassisches Controlling-Instrument Teil der zielorientierten Steuerung eines Unternehmens, aber auch in öffentlichen Bereichen ist der Einsatz von Controlling gefordert: Jüngst mussten die österreichischen Universitäten eine verpflichtende Kostenrechnung implementieren, während die Schweizer Universitäten schon ca. 20 Jahre Erfahrung aufweisen können.

Dadurch, dass die Schweizer Universitäten zur Implementierung einer Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung *verpflichtet* sind, soll im Rahmen dieser empirischen Forschung erfragt werden, ob und wie die Kostenrechnung als theoretisch fundiertes Steuerungsinstrument an den erfahrenen Schweizer Universitäten eingesetzt wird. Zudem sollen mögliche Best-Practice-Methoden für die österreichischen Universitäten abgeleitet werden.

Dazu werden sieben Fachinterviews an Schweizer Universitäten durchgeführt. Die Ergebnisse werden mit den theoretisch fundierten Einsatzmöglichkeiten diskutiert. Demnach ist die Kostenrechnung an den Schweizer Universitäten mehr als "Kommunikationsinstrument" zur Steigerung der Kostentransparenz und des Kostenbewusstseins zum Zweck der Verhaltenssteuerung bzw. Kostendeckung relevant. Darüber hinaus weist sie jedoch wenig Steuerungsrelevanz auf – die Steuerungsrelevanz ist jedoch höher, wenn die Universität unter mehr Kostendruck steht.

Schlagwörter: Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung, Universitäten, Steuerung, Steuerungsrelevanz

## **Abstract**

### **Applicability of a costing system as a management tool in universities – potentials, difficulties and best practices by the example of Swiss universities**

Cost accounting as part of management accounting is not only essential in the context of a for-profit organization but also in the public sector: Since 2019 Austrian universities are obliged to implement and conduct a (full) costing system whereas the Swiss universities show almost 20 years of experience with their cost accounting system, which was also imposed on them.

Since these universities are obliged to implement a costing system and submit their cost information, this empirical research is conducted to find out, how the cost accounting system serves as (internal) management tool for the management of the experienced Swiss universities besides just fulfilling an external obligation. The research results should serve to provide best practices regarding the application as management tool for Austrian universities.

Therefore, semi-structured interviews are conducted with seven Swiss universities. The results are discussed and compared to the literature, which declares the costing system as a fundamental management tool. However, the results suggest that empirically the cost accounting system, moreover the calculated cost information, serves more as communication-tool to raise cost awareness and build a basic foundation for decision-making among the Swiss universities rather than a tool to manage and lead with hard cost facts within the organization since cost information is predominantly only secondary – unless the university is exposed to stricter financing conditions.

Keywords: management accounting, cost accounting, university, management tool

# Inhaltsverzeichnis

<b>Darstellungsverzeichnis</b>	<b>iii</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>iii</b>
<b>Formelverzeichnis</b>	<b>iii</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>iv</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Ziel der Arbeit	2
1.3 Forschungsfrage	3
<b>2 Theoretische Konzepte</b>	<b>4</b>
2.1 Zusammenhang von Controlling und Steuerung	4
2.1.1 Systematisierung der Anwendungsbereiche der betrieblichen Steuerung	4
2.1.2 Controlling als zielorientierte Steuerung	5
2.1.3 Operationalisierung des Begriffs Steuerungsrelevanz	6
2.2 Grundverständnis und -struktur der Kosten- und Leistungsrechnung	6
2.3 Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung als Steuerungsinstrument im betrieblichen Umfeld	13
2.3.1 Systematisierung der Steuerungsrelevanz der Kosten- und Leistungsrechnung	13
2.3.2 Kostenstellenrechnung als ausgewähltes Steuerungsinstrument	17
2.3.3 Kostenträgerrechnung als ausgewähltes Steuerungsinstrument	18
2.3.4 Deckungsbeitragsrechnung der Teilkostenrechnung als ausgewähltes Steuerungsinstrument	18
2.3.5 Prozesskostenrechnung als ausgewähltes Steuerungsinstrument	20
2.3.6 Kostenbudget als Plan- oder Prognosekostenrechnung als ausgewähltes Steuerungsinstrument	21
2.3.7 Steuerungsrelevanz der Kosten- und Leistungsrechnung zum Zweck der Verhaltenssteuerung	22
2.4 Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung als Steuerungsinstrument an Universitäten	23
2.4.1 Literaturüberblick über den Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung an Universitäten	23
2.4.2 Abgeleitete Einsatzmöglichkeiten der Kosten- und Leistungsrechnung als Steuerungsinstrument an Universitäten	29
2.5 Regulatorische Rahmenbedingungen der Kosten- und Leistungsrechnung der Schweizer universitären Hochschulen	31

<b>3</b>	<b>Empirische Untersuchung</b>	<b>35</b>
3.1	Methode der empirischen Untersuchung	35
3.1.1	Begründung der Wahl eines qualitativen Forschungsansatzes	35
3.1.2	Schweizer universitäre Hochschulen als ausgewählte Untersuchungsgegenstände	36
3.1.3	Begründung der getroffenen Auswahl der Untersuchungsgegenstände	36
3.1.4	Vorgehensweise beim Sampling	38
3.1.5	Daten der empirischen Untersuchung	40
3.1.5.1	Aufbau und Erläuterung des Leitfadeninterviews als qualitative Datenerhebungsmethode	40
3.1.5.2	Vorgehensweise bei der qualitativen Datenanalyse	42
3.1.5.3	Zugang zu weiteren Datengrundlagen	44
3.2	Gütekriterien der qualitativen Forschung	45
3.3	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	45
<b>4</b>	<b>Diskussion der Forschungsergebnisse</b>	<b>64</b>
4.1	Steuerungsrelevanz der Kosten- und Leistungsrechnung an Universitäten	64
4.2	Potenziale der Kosten- und Leistungsrechnung an Universitäten	72
4.3	Schwierigkeiten der Kosten- und Leistungsrechnung an Universitäten	73
4.4	Ableitung von Best-Practice-Methoden	74
4.5	Limitationen der Ergebnisse	75
<b>5</b>	<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>77</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>80</b>
	<b>Anhang</b>	<b>87</b>
	<b>Eidesstattliche Erklärung</b>	<b>183</b>

## Darstellungsverzeichnis

Abbildung 1: Betriebswirtschaftliche Formal- und Sachziele .....	4
Abbildung 2: Beispiel Treppenverfahren .....	11
Abbildung 3: Beispiel Zuschlagskalkulation .....	12
Abbildung 4: Periodenerfolgsrechnung .....	13
Abbildung 5: Teilrechnungen der Kostenrechnung .....	14
Abbildung 6: Teilsysteme der Kostenrechnung .....	15
Abbildung 7: Steuerungsrelevanz nach Steuerungszwecken .....	16
Abbildung 8: Konzept Prozesskostenrechnung für Hochschulen .....	25
Abbildung 9: Konzept Hochschulrechnung .....	26
Abbildung 10: Befragungsergebnis Bedeutung KLR Österreich .....	29
Abbildung 11: Kostenrechnungsmodell Schweiz .....	33
Abbildung 12: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung .....	34
Abbildung 13: Verrechnung nach KLRV .....	38
Abbildung 14: Leitfaden zum Interview .....	41
Abbildung 15: Categoriesystem .....	46
Abbildung 16: Genannte Bereiche mit höchster Steuerungsrelevanz .....	61

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Abgrenzung Aufwand Kosten .....	9
Tabelle 2: Mögliche Untersuchungsgegenstände .....	39
Tabelle 3: Positionen der Interviewpartner*innen .....	47
Tabelle 4: Aufgabenbereiche Interviewpartner*innen .....	47
Tabelle 5: Erklärung Betriebsergebnis-Schema U10 .....	54
Tabelle 6: Kostenstellenauswertung U1 .....	55

## Formelverzeichnis

Formel 1: Betriebsergebnis Deckungsbeitragsrechnung .....	19
Formel 2: Prozessgemeinkosten .....	20

## **Abkürzungsverzeichnis**

ABC – Activity-Based Costing

BFS – Bundesamt für Statistik

DB – Deckungsbeitrag

IUV – Interkantonale Universitätsvereinbarung

KLR – Kosten- und Leistungsrechnung

KLRV – Kosten- und Leistungsrechnungsverordnung

KPI – Key Performance Indicator

KRM – Kostenrechnungsmodell (Schweiz)

SHK – Schweizer Hochschulkonferenz

SMA – Strategic Management Accounting

schwHFKG – Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (Schweiz)

schwUG – Universitätsgesetz (Schweiz)

UG – Universitätsgesetz

VZÄ – Vollzeitäquivalent

# 1 Einführung

## 1.1 Ausgangslage

Die Kostenrechnung nimmt laut Weber & Schäffer (2020, S. 146) in der Steuerung eines Unternehmens eine zunehmend bedeutende Position ein. Als charakteristisches Controlling-Instrument verschafft es ein gutes Kostenverständnis und trägt einen fundamentalen Beitrag zur Unternehmenssteuerung bei. (Weber & Schäffer, 2020, S. 146)

Gleichzeitig wurden in den letzten Jahren in einigen Ländern im Rahmen einer Welle von Rationalisierungsmaßnahmen, dem Trend zu New Public Management und dem Bedürfnis nach Transparenzsteigerungen im Hochschulbereich Controlling-Abteilungen bzw. ein Kostenrechnungssystem implementiert (Brusca et al., 2019, S. 1). Die OECD (2003) veröffentlichte dazu einen Bericht, in dem eine bildungspolitische Analyse durchgeführt wurde. In den allermeisten OECD-Ländern können Reformen, Trends und Umstrukturierungen an den Hochschulen in verschiedenen Bereichen wie Organisation und Finanzierung festgestellt werden. Auf die Herausforderungen steigender Autonomie, der Zuweisung von Globalbudgets und dem steigenden nationalen als auch internationalen Wettbewerb zwischen Universitäten reagieren diese mit einem neuen Hochschulmanagement. Dieses unterscheidet sich von einem privatwirtschaftlichen Unternehmen insofern, als dass eine Balance zwischen den wissenschaftlichen sowie den akademischen als auch den wirtschaftlichen Aspekten gefunden werden muss. (OECD, 2003, S. 75-95)

Anlass für die Untersuchung der Schweizer Universitäten geben die österreichischen Universitäten. Denn auch die österreichischen Universitäten verwalten aufgrund der Reform des Universitätsgesetzes (UG) im Jahr 2002 seit 2004 ein Globalbudget, welches nicht mehr in der Verantwortung des Bundes, sondern der Universität liegt. (de Boer et al., 2007, S. 144-146) Auch Teil des neuen UG ist die Verordnung zur verpflichtenden Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) der Universitäten. Die KLR musste bis zum 31.12.2019 implementiert werden, wobei das erste durch einen Wirtschaftsprüfer geprüfte und dem Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung eingereichte Rechnungsjahr das Jahr 2020 war. Die zu berechnenden Kennzahlen laut KLRV (Kosten der Lehre und Kosten der Forschung) des Rechnungsjahres 2021 werden erstmals nach Abgabe (31.08.2022) und Prüfung auf der Internetseite „unidata“ (<https://unidata.gv.at/Pages/auswertungen.aspx>) veröffentlicht. Ziel der Verordnung ist, die Leistungen der Universitäten auf Vollkostenbasis auszuweisen, eine Vergleichbarkeit dieser Kosten zwischen den Universitäten herzustellen und eine Grundlage für den Nachweis der Einhaltung der Regelungen des europäischen Beihilferechts zu schaffen (Trennung der Kosten und Erlöse der wirtschaftlichen und nicht wirtschaftlichen Leistungen laut Amtsblatt 2014/C198/01).



Nach Abschluss des „Pilotjahres“ sahen sich viele Finanzleiter\*innen mit der bevorstehenden Herausforderung konfrontiert, die KLR nicht nur zur Erfüllung der KLRV einzusetzen, sondern zu ihrem eigenen Nutzen bzw. zur Steuerung der Universität heranzuziehen. Auch eine erste quantitative Erhebung mittels eines Fragebogens, ausgesendet an alle österreichischen Universitäten, zeigt, dass die Steuerung nur eine untergeordnete Rolle bei der Implementierung der KLR spielte. Vielmehr spielte die Konformität gegenüber dem Gesetzgeber und weiterer externer Adressaten eine größere Rolle. (Ecker et al., 2020, S. 23)

Die Schweizer Universitäten hingegen arbeiten mit ihrem Kostenrechnungsmodell (KRM) schon beinahe 20 Jahre. Diese sind nach Art. 1 der Schweizer Statistikerhebungsverordnung zur Bereitstellung der Kostenrechnungsdaten verpflichtet. Die Ausarbeitung des Modells begann 1999, wobei ab 2004 inoffiziell und 2007 offiziell erstmals Daten der Kosten- und Leistungsrechnung der Universitäten an das Bundesamt für Statistik Schweiz (BFS) sowie an die Schweizer Hochschulkonferenz (SHK) übermittelt wurden. (SHK, 2020, S. 4) Gemäß den Ausführungen der SHK (2020, S. 6) wird der Kosten- und Leistungsrechnung unter anderem auch die Rolle als Führungsinstrument zugesprochen.

## **1.2 Ziel der Arbeit**

Wie Kapitel 2.4 zeigt, gibt es sowohl im Schweizer als auch im österreichischen Bereich wenig bis keine Literatur hinsichtlich des Einsatzes der KLR als internes Steuerungsinstrument an Universitäten. In Kapitel 2.3 wird die Steuerungsrelevanz der klassischen Kostenrechnung theoretisch erläutert. Dadurch, dass die Schweizer und auch die österreichischen Universitäten zur Implementierung einer Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung *verpflichtet* sind, stellt sich daher die Frage, wie sich die KLR an den Schweizer Universitäten als Steuerungsinstrument etabliert hat. Es wird den Schweizer und auch österreichischen Universitäten ein annähernd klassisches Kostenrechnungsmodell vorgegeben. Daher sollen zuerst, ähnlich wie es Kirchhoff-Kestel (2006, S. 27 & 66) argumentiert, anhand der betrieblichen Kostenrechnungstheorie Einsatzmöglichkeiten der Kostenrechnung als Steuerungsinstrument aufgezeigt werden. Folglich ist das Ziel dieser Arbeit, anhand der erfahrenen Schweizer Universitäten im Bereich der Kosten- und Leistungsrechnung, Schlüsse hinsichtlich der Steuerungsrelevanz der KLR als klassisches Controlling-Instrument ziehen zu können und aufzuzeigen, ob und wenn ja, in welchen Bereichen die Universitäten die KLR als Steuerungsinstrument und bei der Entscheidungsfindung einsetzen. Daraus sollen ggfs. Best-Practice-Methoden hinsichtlich des Einsatzes bzw. der Einsatzgebiete der KLR zur internen Steuerung für die österreichischen Universitäten abgeleitet werden.

### 1.3 Forschungsfrage

Die daraus resultierende Forschungsfrage stützt sich auf die in dieser Arbeit angewandten Definition der KLR als Steuerungsinstrument. Es geht darum, die KLR als Controlling-Instrument so zu nutzen, dass sie im Sinne der in Kapitel 2.1 festgelegten Definition von Controlling als Steuerungsinstrument zur Unterstützung des Managements dient.

Die Forschungsfrage lautet wie folgt:

***Welche Schlüsse lassen sich aus dem Einsatz der KLR an Schweizer Universitäten als Steuerungsinstrument ziehen?***

Konkretisiert wird die Frage durch folgende Unterfragen:

- *Wie und in welchen Bereichen wird die Kosten- und Leistungsrechnung als Controlling-Instrument eingesetzt und welche Steuerungsrelevanz ergibt sich dabei?*
- *Welche Rolle spielt die KLR als Unterstützung des Managements bzw. bei der Erstellung von KPIs, Reports und Entscheidungsgrundlagen für interne und gegenüber externen Adressaten?*
- *Welche Best-Practice-Methoden hinsichtlich des Einsatzes der KLR als Steuerungsinstrument lassen sich für die österreichischen Universitäten ableiten?*

## 2 Theoretische Konzepte

### 2.1 Zusammenhang von Controlling und Steuerung

#### 2.1.1 Systematisierung der Anwendungsbereiche der betrieblichen Steuerung

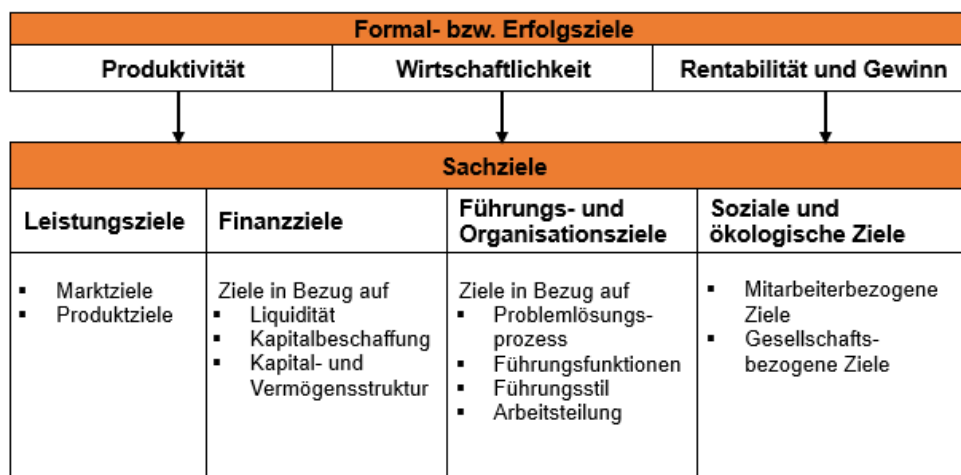
Damit eine Aussage über die Steuerungsrelevanz getroffen werden kann, muss definiert werden, was überhaupt der jeweilige Steuerungszweck ist. Danach kann eruiert werden, ob ein Instrument, wie es die Kosten- und Leistungsrechnung ist, für die Steuerung zu diesem Zweck *relevant* ist.

Merchant (1998, S. 2) definiert Steuerung („control“) als alle Maßnahmen, die dazu führen, dass die Ziele und Handlungen der handelnden Personen mit den Unternehmenszielen übereinstimmen. Ähnlich sieht es Tannenbaum (1968, S. 5):

*„We shall use the term in this way to refer to any process in which a person or group of persons or organizations of persons determines, that is, intentionally affects, the behavior of another person, group, or organization.“*

Eine jede Führungsperson muss Ziele formulieren und versucht, diese zu erreichen (Colbe et al., 2021, S. 49). Klassische betriebswirtschaftliche Ziele werden in Abbildung 1 dargestellt und nach Thommen et al. (2020, S. 49) nach Formal- und Sachzielen systematisiert.

Abbildung 1: Betriebswirtschaftliche Formal- und Sachziele



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Thommen et al. (2020, S. 49)

Colbe et al. (2021, S. 39) legen dazu im Gegensatz drei Steuerungsebenen fest, nach denen ebenfalls systematisiert werden kann. Demnach gibt es nämlich die „*finanzwirtschaftliche (Liquidität), die operative (Erfolg) und die strategische Steuerung (Nachhaltigkeit)*“, wobei der Ausdruck in der Klammer jeweils das zu verfolgende Unternehmensziel darstellt. (Colbe et al., 2021, S. 39) Betrachtet man die oben angeführte Definition der Steuerung nach Merchant (1998, S. 2), kann man die Steuerungsw Zwecke also nach operativer, strategischer und

finanzwirtschaftlicher Steuerung bzw. nach Formal- und Sachzielen systematisieren. Dort, wo Ziele definiert werden, kann gesteuert werden, und dort entstehen demnach Steuerungszwecke.

### **2.1.2 Controlling als zielorientierte Steuerung**

Betrachtet man nun die Definition von „Controlling“, lässt sich ein Zusammenhang mit der Steuerung erkennen. Dabei muss angemerkt werden, dass es keine einheitliche Definition der Disziplin des „Controllings“ gibt, da es unterschiedliche Konzeptionen und Ansätze gibt. Nach Weber & Schäffer (2020, S. 46) hat das Controlling eine wichtige Daseinsberechtigung, da es durch das Ausführen unterschiedlicher Aufgaben sicherstellt, dass das Management rational handelt. Rational ist dabei das, was „*die herrschende Meinung von Fachleuten zu einer bestimmten Zweck-Mittel-Relation*“ ist. (Weber & Schäffer 2020, S. 50) Dass das Management nicht rational handelt, kann verschiedene Gründe haben. Es kann bspw. von Emotionen geleitet werden, opportunistisches Verhalten aufzeigen oder schlicht und einfach durch ein Defizit von Wissen und/oder Können ungeeignet sein. Mögliche irrationale Handlungen müssen vom Controlling unterbunden werden. (Weber & Schäffer 2020, S. 50-54) Dabei setzen Weber & Schäffer (2001, S. 118-121) diese „Rationalitätssicherung“ mit der Steuerung wie oben beschrieben – also mit der Sicherstellung der Einhaltung der Ziele – gleich.

Fischer et al. (2015, S. 29) beschreiben Controlling als „*zielorientierte Steuerung durch Information, Planung, Kontrolle und Koordination*“. Sie bezeichnen es demnach als Unterstützung für das Management, indem alle Entscheidungstatbestände mit Daten aus dem Controlling untermauert werden. Zusammen mit der daraus resultierenden Beeinflussung des Verhaltens soll die Einhaltung der Ziele garantiert sein. (Fischer et al., 2015, S. 29) Nach Colbe et al. (2021, S. 37) ist die Entstehung des Controllings auf die immer größer werdende Bedeutung der Steuerung zurückzuführen – sogar vor mehreren hundert Jahren war die Notwendigkeit einer Unterstützung der Unternehmensführung durch die Bereitstellung von Informationen groß. Wie in Kapitel 1.2 erklärt, basiert das theoretische Fundament auf der klassischen (betriebswirtschaftlichen) Kostenrechnungstheorie, das Controlling soll jedoch keineswegs auf das limitiert werden. Controlling wird dort benötigt, wo Ziele gesetzt werden (Weber & Schäffer 2020, S. 34). Controlling hat somit sowohl im öffentlich-rechtlichen Bereich seine Daseinsberechtigung, als auch an Universitäten (Bachmann, 2009, S. 169-178; Scherm & de Schrevel, 2013, S. 296f; Weber & Schäffer, 2020, S. 34).

Zusammenfassend, dort, wo Ziele definiert werden, versuchen die Führungskräfte diese umzusetzen, und das Controlling unterstützt dabei durch die „zielorientierte“ Steuerung.

### **2.1.3 Operationalisierung des Begriffs Steuerungsrelevanz**

Aus den oberen beiden Kapiteln lässt sich die Steuerungsrelevanz, die in diesem Forschungsvorhaben hinsichtlich der Kosten- und Leistungsrechnung erfragt wird, erläutern. Etwas zeigt demnach jedenfalls Steuerungsrelevanz auf, wenn das Handeln bestimmter Personen insofern beeinflusst wird, als dass die Zielerreichung der Organisation damit weiterverfolgt bzw. sichergestellt wird (Fischer et al., 2015, S. 29; Merchant, 1998, S. 2; Weber & Schäffer 2020, S. 46). Wird zumindest jedoch das Instrument bzw. die daraus generierten Daten im Entscheidungsprozess berücksichtigt bzw. in einer Form miteinbezogen, zeigt es im Falle dieses Forschungsvorhabens ebenfalls Steuerungs**relevanz** auf, da es zumindest relevant oder bedeutend ist oder (bei der Entscheidungsfindung) ins Gewicht fällt, was mit den Synonymen von „relevant“ in Einklang steht („relevant“, o. J.).

Die Entwicklung der Rolle des Controllers hin zum Business Partner zeigt ebenfalls, dass Controller\*innen und das Management immer mehr Hand in Hand gehen. Das Controlling liefert die notwendige Offenlegung der relevanten Daten sowie Entscheidungsgrundlagen, das Management hat die Autorisierung (basierend darauf) Entscheidungen zu treffen. (Weber & Schäffer, 2020, S. 19 & 34) In weiterer Folge wird es als erster Indikator einer Steuerungsrelevanz auch darauf ankommen, wie die Rolle des Controllings an den universitären Einrichtungen wahrgenommen wird. Ein reger Austausch zwischen dem Controlling und der Organisationsführung oder den handelnden Personen vor allem hinsichtlich der Kosten- und Leistungsrechnung kann möglicherweise ein erstes Zeichen für eine Steuerungsrelevanz sein.

## **2.2 Grundverständnis und -struktur der Kosten- und Leistungsrechnung**

In einem ersten Schritt soll ein Grundverständnis für die Kosten- und Leistungsrechnung geschaffen werden. Die KLR beschäftigt sich damit, Kosten und Erlöse auf Kostenstellen bzw. Kostenträger (=Produkte/Dienstleistungen) zu verrechnen (Weber & Schäffer, 2020, S. 143). Die Kosten- und Leistungsrechnung ist Teil des internen Rechnungswesens und somit Bestandteil der internen Informationsversorgung. Es besteht nach wie vor eine große Verflechtung zwischen dem internen Rechnungswesen und Controlling. Das interne Rechnungswesen richtet sich an die internen Adressaten einer Organisation, meistens an die Unternehmensführung und stellt wichtige Informationen, Zahlen und Berechnungen für Entscheidungen und die Lenkung der Organisation bereit. Diese Bereitstellung der Informationen wird als Teilaufgabe des Controllings angesehen und unterstützt damit als wichtiges Fundament die Führungsfunktion des Controllings. (Troßmann & Baumeister, 2015, S. 4f)

Das interne Rechnungswesen zeichnet sich im Gegensatz zum externen Rechnungswesen dadurch aus, dass die Informationen möglichst genau und realitätsgetreu an die internen Empfänger\*innen geliefert werden sollen. Dadurch bedarf es im Regelfall auch nicht an

gesetzlichen Regelungen – so wie es beispielsweise im externen Rechnungswesen der Fall ist. (B. Friedl, 2010, S. 4) Die Kostenrechnung verfolgt verschiedene Ziele in ihrer Rolle als „*Informationssystem der Unternehmensführung*“. (B. Friedl, 2010, S. 1) Weber & Schäffer (2020, S. 145f) heben die Wichtigkeit der Kostenrechnung hervor, da sie im Gegensatz zum externen Rechnungswesen folgende Fragen beantworten kann: Die Kostenrechnung liefert Informationen darüber, wie wirtschaftlich ein Unternehmen handelt, wie viel die Produkte bzw. Dienstleistungen kosten und wie erfolgreich das Unternehmen sein *wird*. (Weber & Schäffer, 2020, S. 145f) Etwas ausdifferenzierter lassen sich die Zwecke der Kostenrechnung folgendermaßen zusammenfassen: **Preiskalkulation, Wirtschaftlichkeitskontrolle, Bereitstellung von Informationen zur Entscheidungsfindung, Verhaltenssteuerung/-beeinflussung, Erfolgsermittlung und Bestandsbewertung sowie Erleichterung der Kommunikation**. (Horngren et al., 2001, S. 1f; Hummel & Männel, 1986, S. 26-40; Schweitzer et al., 2015, S. 49-58; Weber, 1997)

Bevor nun die Bestandteile der Kosten- und Leistungsrechnung näher beschrieben werden, müssen die Begriffe „Kosten“, „Erlöse“ und „Leistung“ genauer definiert werden.

**Kosten** werden als „*bewerteter, betrieblich bedingter Werteverzehr*“ definiert (Weber & Schäffer, 2020, S. 143). Es geht hier also um den tatsächlichen Verbrauch – somit wird sich ein Kauf auf Lager nicht in der Kostenrechnung niederschlagen. Erst mit der Entnahme und dem Verbrauch für die Leistungsherstellung findet man die Kosten in der Kostenrechnung wieder. Grundsätzlich werden die Kosten aus den Aufwänden der Finanzbuchhaltung als „Grundkosten“ abgeleitet. (Weber & Schäffer, 2020, S. 147) Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wird in Zusammenhang mit der Kostenartenrechnung eine genauere Unterscheidung folgen.

Unabhängig von der Organisation können Kosten in **Einzel- und Gemeinkosten** bzw. **variable und fixe Kosten** unterschieden werden. Wenn Kosten einem Kostenobjekt direkt zugeordnet werden können, spricht man von Einzelkosten. Gegenteilig dazu verhalten sich die Gemeinkosten, die nicht direkt zugeordnet werden können – dabei unterscheidet man noch zwischen der Nicht-Zuordenbarkeit zu Kostenträgern (Produkt/Dienstleistung) oder zu Kostenstellen. **Variable** Kosten hingegen verändern sich, wenn sich eine „*Kosteneinflussgröße*“ verändert, welche im klassischen Fall die Produktionsmenge ist. Bleiben die Kosten konstant trotz Veränderung einer Einflussgröße, so spricht man von **Fixkosten**. (G. Friedl et al., 2017, S. 45-48)

Unter **Leistungen** versteht man unbewertete Ergebnisse „*betrieblicher Tätigkeit, also Mengen-, Zeit- und Qualitätsgrößen*“. Diese zeitliche, mengenmäßige oder qualitative Erfassung der Leistungen ist aber essentiell, damit man Kosten einem Produkt oder einer Dienstleistung zurechnen kann. (Weber & Schäffer, 2020, S. 144) Nicht zu verwechseln sind die Leistungen mit den **Erlösen** – diese stellen nämlich die *bewertete* Leistungserstellung dar und sind somit das Gegenteil von Kosten. (Weber & Schäffer, 2020, S. 144)

Oft wird der gängige Begriff der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) verwendet. Richtiger wäre es jedoch, wenn man von Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung spricht. Wie oben schon angemerkt und definiert, sind die Leistungen zwar wichtig zu erfassen, haben aber mit dem Erlösbegriff und dem Ergebnis, bei dem Kosten und Erlöse gegenübergestellt werden, weniger zu tun. (Weber & Schäffer, 2020, S. 144) Auch Weber & Schäffer (2020, S. 144) fassen die Ergebnisrechnung unter dem Begriff „Kostenrechnung“ zusammen. Die Erlösrechnung sehen sie als Gegenstück zur Kostenrechnung, wobei parallel eine Erlösarten-, Erlösstellen und Erlösträgerrechnung durchgeführt werden kann. Jedoch nimmt die Erlösrechnung eine untergeordnete Rolle ein, zusätzlich stimmen die Kostenträger überwiegend mit den Erlösträgern überein. (Schweitzer et al., 2015, S. 178; Weber & Schäffer, 2020, S. 170) Auch die Schweizer und österreichischen Vorgaben zur Kostenrechnung an den Universitäten verwenden den Begriff „Kosten- und Leistungsrechnung“, obwohl eine Leistungsrechnung in diesem Sinne nicht thematisiert wird und verwenden somit die Begriffe deckungsgleich. Zusätzlich wird auch keine Erlösrechnung in diesem Sinne durchgeführt, sondern die Erlöse schlussendlich den Kostenträgern direkt zugewiesen. In weiterer Folge werden daher die Begriffe Kostenrechnung und Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) deckungsgleich verwendet, da auch die österreichische Kosten- und Leistungsrechnungsverordnung (KLRV) diesen Begriff inkludiert – es wird jedoch inhaltlich der Fokus auf die Kostenrechnung gelegt.

Im Folgenden werden die verschiedenen Schritte, vom Anfallen der Kosten bis hin zur Zuweisung zum Produkt oder Dienstleistung, erläutert, damit ein Grundverständnis der Vorgehens- und Funktionsweise einer Kostenrechnung entsteht.

### ***Kostenartenrechnung***

Die Kostenartenrechnung setzt sich zum Ziel, die angefallenen Kosten in ihrer Höhe zu erfassen und entsprechend den zuvor genannten Zielen der Kostenrechnung zu gliedern. Für das Ziel der Steuerung ist es wichtig, dass die für die Entscheidung relevanten Kosten für den Entscheidungsprozess zur Verfügung stehen. (B. Friedl, 2010, S. 78; Horsch, 2023, S. 46) Da diese Kosten(arten) immer situationsabhängig sind, kann man sie nicht klar definieren. Es gilt jedoch, dass die für die Entscheidung und Steuerung relevanten Kosten vor allem *erst anfallen dürfen* und veränderbar sein müssen. Sind diese Bedingungen gegeben, haben die Kosten tatsächlichen Einfluss auf die Entscheidung. (B. Friedl, 2010, S. 51f)

In der Kostenartenrechnung können verschiedene Kosten erfasst werden. In der klassischen Kostenrechnung geht es darum, **die Material-, Personal-, Dienstleistungskosten und kalkulatorischen Kosten** zu erheben. Letztere zeichnen sich dadurch aus, dass ihnen entweder kein Aufwand aus der Finanzbuchhaltung gegenübersteht und es sich somit um „Zusatzkosten“ handelt oder dass ihnen teilweise ein Aufwand aus der Finanzbuchhaltung gegenübersteht und sie somit als „Anderskosten“ betitelt werden können. (Horsch, 2023, S. 47) Tabelle 1 gibt einen Überblick zur Veranschaulichung der Abgrenzung von Kosten und Aufwänden.

Sachzielfremd bedeutet, dass die Aufwände nicht mit der Leistungserstellung zusammenhängen (bspw. Spende), außerordentlich meint, dass diese Aufwände im normalen Betriebsalltag nicht anfallen würden (bspw. Schäden durch Naturkatastrophe). (G. Friedl et al., 2017, S. 38-41) Als periodenfremde Aufwendung nennen G. Friedl et al. (2017, S. 40) bspw. den Verkauf einer Maschine unter ihrem Buchwert.

Tabelle 1: Abgrenzung Aufwand Kosten

Aufwand			
Neutraler Aufwand:  Sachzielfremder Aufwand Periodenfremder Aufwand Außerordentlicher Aufwand	Zweckaufwand	Grundkosten	Anderskosten
		Kalkulatorische Kosten	
		Kosten	

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an G. Friedl et al. (2017, S. 38)

Bei den kalkulatorischen Kosten werden die kalkulatorischen Zinsen, Mieten, Wagnisse, die kalkulatorische Abschreibung und der kalkulatorische Unternehmerlohn unterschieden. Grund für das Anfallen solcher Kosten liegt in den gesetzlichen Regulierungen des externen Rechnungswesens. Aufgrund derer kann es vorkommen, dass die tatsächlichen Kosten nicht den Aufwänden des externen Rechnungswesens entsprechen. Damit aber die Ziele des internen Rechnungswesens bzw. der Kostenrechnung eingehalten und ein möglichst exaktes Bild des Güterverbrauchs dargestellt werden kann, können kalkulatorische Kosten angesetzt werden. Die kalkulatorische Abschreibung kann von den unternehmens- bzw. steuerrechtlichen Bestimmungen, die im externen Rechnungswesen eingehalten werden müssen, aufgrund abweichender Abschreibungsdauer, -art oder Bemessungsgrundlage differenzieren. Kalkulatorische Zinsen werden für die Bindung von Eigen- und Fremdkapital einkalkuliert, während der Aufwand in der Finanzbuchhaltung nur die Zinsen des Fremdkapitals repräsentiert. Können spezielle Einzelrisiken, die in Zusammenhang mit der Leistungserstellung stehen, nicht durch eine Versicherung abgedeckt werden, können kalkulatorische Wagniskosten angesetzt werden. Die Gründe für das Ansetzen von



kalkulatorischem Unternehmerlohn und Mieten haben ihren Ursprung in derselben Überlegung: um in gewissen Fällen – bspw. während Ausschreibungen für einen öffentlichen Auftrag – Vergleichbarkeit herzustellen. Damit die Arbeit von Eigentümern bspw. in einem Einzelunternehmen in der KLR repräsentiert ist, werden zur Berechnung der tatsächlichen Kosten eines Kostenträgers kalkulatorische Unternehmerlöhne angesetzt. Dasselbe Prinzip gilt für die Mieten. Genießt eine Organisation den Vorteil, dass gewisse Räumlichkeiten gratis oder zu einem verminderten bzw. unüblich geringen Mietpreis gemietet werden können, werden zur Sicherstellung der Vergleichbarkeit kalkulatorische Mieten angesetzt. (Horsch, 2023, S. 67-87)

### **Kostenstellenrechnung**

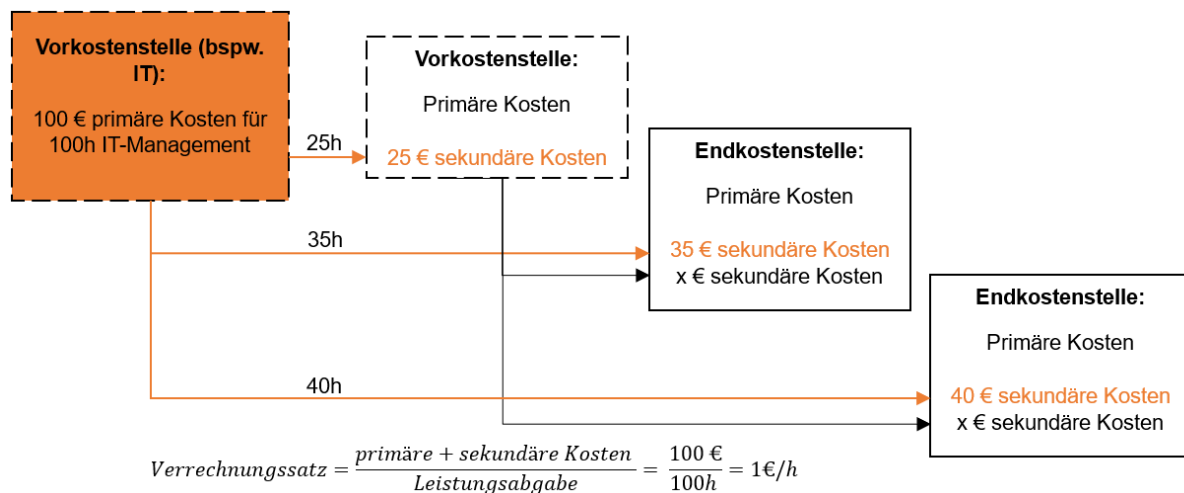
Nachdem die Kostenarten erfasst wurden, müssen nun in der Kostenstellenrechnung diejenigen primären und sekundären Kosten, die nicht direkt einem Kostenträger zugeordnet werden können, auf den Kostenstellen erfasst werden. Das Ziel dabei ist, die Kostenträgereinkosten zu erheben, da direkt zuordenbare Einzelkosten eines Kostenträgers dort erfasst werden können und somit nicht die Kostenstellenrechnung durchlaufen müssen. (Horsch, 2023, S. 90f)

Die Kostenstellen werden dabei standardmäßig nach funktionalen, abrechnungstechnischen oder produkt- oder dienstleistungsbezogenen Gesichtspunkten erstellt. Wichtig dabei ist anzumerken, dass es für die Steuerung der Organisation zielführend ist, dass die Einteilung der Kostenstellen deckungsgleich mit der Aufbauorganisation ist. (Troßmann & Baumeister, 2015, S. 65f)

Die Zuteilung der Gemeinkosten zu den Kostenstellen erfolgt über sogenannte Kostenschlüssel. Es kann zwischen Mengenschlüsseln (bspw. Quadratmeter) und Wertschlüsseln (bspw. Personalkosten) differenziert werden. Mietkosten eines Gebäudes können bspw. über die beanspruchten Quadratmeter der dort ansässigen Abteilungen zugeteilt werden. (Horsch, 2023, S. 99) Neben der Zuweisung der Kosten zu den Kostenstellen ist die innerbetriebliche Leistungsverrechnung ebenfalls ein Teil der Kostenstellenrechnung. (Horsch, 2023, S. 91) Die innerbetriebliche Leistungsverrechnung dient der Zuordnung der Kosten dort, wo sie tatsächlich verursacht wurden. Kostenstellen können nämlich Leistungen für andere Kostenstellen erbringen. Vorkostenstellen erbringen dabei ausschließlich interne Leistungen, während Endkostenstellen sowohl interne als auch externe Leistungen erbringen. (B. Friedl, 2010, S. 144f) In diesem Prozess werden die leistenden Kostenstellen mit sogenannten sekundären Kosten entlastet und die beziehenden Kostenstellen mit den **sekundären** Kosten belastet. Zum Unterschied dazu sind **Primärkosten** Kosten, die nicht durch innerbetriebliche Leistungserstellung entstehen, sondern durch externe Beschaffung oder Inanspruchnahme von externen Dienstleistungen. (B. Friedl, 2010, S. 128) Für die Verrechnung der sekundären Kosten gibt es verschiedene Verfahren. Da das Treppenverfahren der Verrechnung der österreichischen

und Schweizer Universitäten nahekommend, wird dieses Prinzip genauer erläutert. Grundsätzlich unterscheidet Horsch (2023, S. 101-109) zwischen Anbau-, Einzelkosten-, Treppen- und Gleichungsverfahren. Das Anbauverfahren kann nur angewendet werden, wenn es keine Leistungsverflechtungen zwischen Vorkostenstellen gibt und keine Leistungen von Endkostenstellen an Vorkostenstellen erbracht werden, da bei diesem Vorgehen nur Leistungen von Vorkostenstellen auf Endkostenstellen verrechnet werden. Beim Einzelkostenverfahren verrechnen die Vorkostenstellen nur die Einzelkosten ihrer Leistung, beim Gleichungsverfahren wird die Leistungsverrechnung durch ein Gleichungssystem gelöst und liefert somit die genauesten Ergebnisse. (Horsch, 2023, S. 101-109) Abbildung 2 zeigt beispielhaft und vereinfacht die Funktionsweise des Treppenverfahrens: Die Primärkosten bzw. angefallenen Sekundärkosten werden anhand eines festgelegten Kostenschlüssels auf die anderen Vor- bzw. Endkostenstellen umgelegt. Es werden dabei immer alle Kosten abgeräumt. (Horsch, 2023, S. 104f)

Abbildung 2: Beispiel Treppenverfahren



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Horsch (2023, S. 104f)

### **Kostenträgerrechnung und Erfolgsrechnung**

Im dritten Schritt kommt die Kostenträgerrechnung zum Tragen. Sie verfolgt das Ziel aufzuzeigen, für welche Produkte oder Dienstleistungen welche Kosten angefallen sind. (G. Friedl et al., 2017, S. 63) Das bedeutet, dass zusätzlich zu den Einzelkosten, die schon direkt einem Kostenträger im Rahmen der Kostenartenrechnung zugeteilt werden konnten, nun die in der Kostenstellenrechnung ermittelten Gemeinkosten auf die Kostenträger verrechnet werden müssen. Kostenträger können je nach Unternehmen verschiedene darstellen. Grundsätzlich stellen die Kostenträger die Leistungen oder Güter, die ein Unternehmen anbietet, dar. In der sogenannten Kalkulation werden dem Kostenträger zuerst alle Kosten zugerechnet – dieser Prozess wird Kostenträgerstückrechnung genannt. (G. Friedl et al., 2017, S. 75) Während bei der Kostenträgerstückrechnung die Kosten einer einzelnen Einheit eines Kostenträgers – also die jeweiligen Stückkosten – berechnet werden, kalkuliert die Kostenträgerzeitrechnung die

Gesamtkosten aller in einer Periode hergestellten Produkte oder geleisteten Dienstleistungen oder Aufträge. (G. Friedl et al., 2017, S. 63f)

Für die Kalkulation der Kostenträgerstückkosten gibt es wiederum verschiedenste Verfahren, die jeweils vom Unternehmen und dessen Produktprogramm abhängen. Bspw. ist eine Kalkulation anhand der Prozesskostenrechnung oft für Dienstleistungsbetriebe mit hohen Gemein- und Fixkosten geeignet. (Coenenberg et al., 2016, S. 312f) Eine der am weitesten verbreiteten Kalkulationen ist die Zuschlagskalkulation. Diese ist vor allem für Mehrprodukt-Unternehmen geeignet, wobei die verschiedenen Produkte und/oder Dienstleistungen zum einen Einzelkosten aufweisen, aber auch in unterschiedlichem Maße Gemeinkosten beanspruchen. (Troßmann & Baumeister, 2015, S. 53) Zur Berechnung dieser Zuschlagssätze haben die Kostenarten- und Kostenstellenrechnung das Fundament gebildet. Im klassischen Fall werden wertmäßige Zuschlagssätze gebildet, in dem die Gemeinkosten einer Kostenstelle in Bezug zu einer sogenannten Bezugsgröße gesetzt werden. Die Zuschlagssätze können aber auch basierend auf anderen Größen berechnet werden wie z.B. ein Kostensatz pro Stunde, pro Mengeneinheit – die Größen sollen idealerweise einen Bezug zur Kalkulation haben bzw. für die Leistungserstellung relevant sein. (Troßmann & Baumeister, 2015, S. 55-58) Abbildung 3 zeigt nach Schweitzer et al. (2015, S. 191) eine beispielhafte Kostenträgerstückrechnung anhand einer Zuschlagskalkulation, unterschieden nach mengen- und wertmäßigen Zuschlagssätzen.

Abbildung 3: Beispiel Zuschlagskalkulation

Zuschlagskalkulation mit einem wertmäßigen Gesamtzuschlagssatz		Zuschlagskalkulation mit einem mengenmäßigen Gesamtzuschlagssatz	
Fertigungsmaterial	280	Fertigungsmaterial	280
Fertigungslohn	1.400	Fertigungslohn	1.400
Sondereinzelkosten der Fertigung	120	Sondereinzelkosten der Fertigung	120
Gemeinkosten (Lohnzuschlag 665 %)	9.310	Gemeinkosten (Fertigungsstundenzuschlag € 40; Fertigungszeit 210 Stunden)	8.400
Sondereinzelkosten des Vertriebs	160	Sondereinzelkosten des Vertriebs	160
Selbstkosten je Stück	€ 11.270	Selbstkosten je Stück	€ 10.360

Quelle: Schweitzer et al. (2015, S. 191)

Werden nun die gesamten Kosten der produzierten oder geleisteten Mengeneinheiten für eine bestimmte Periode errechnet, spricht man von der Kostenträgerzeitrechnung. Somit hat man die Kostenseite der Erfolgsrechnung ermittelt und kann diese in der Erfolgsrechnung nun den Erlösen der verkauften Einheiten gegenüberstellen, sodass man das Betriebsergebnis ermitteln kann. (G. Friedl et al., 2017, S. 63f) Da die produzierte von der verkauften Menge divergieren kann, müssen in der Erfolgsrechnung die aktivierbaren Eigenleistungen und die

Bestandsveränderung berücksichtigt werden. Das kann in Form des Umsatzkosten- oder Gesamtkostenverfahrens geschehen, wobei beide Arten der Betriebsergebnisrechnung dasselbe Ergebnis liefern, sich jedoch im Aufbau und Vorgehensweise unterscheiden. (Horsch, 2023, S. 179f) Abbildung 4 zeigt die zwei Vorgehensweisen dargestellt in Kontoform – Kosten und Erlöse werden einander gegenübergestellt und der Gewinn (bzw. Verlust) bleibt übrig.

Abbildung 4: Periodenerfolgsrechnung

Betriebsergebnis nach dem Umsatzkostenverfahren		Betriebsergebnis nach dem Gesamtkostenverfahren	
Gesamtkosten der abgesetzten Produkte einer Periode, gegliedert nach Produktarten	Periodenerlöse, gegliedert nach Produktarten	Gesamtkosten der Periode, gegliedert nach Kostenarten	Periodenerlöse
Gewinn		Herstellkosten der Bestandsminderungen	Herstellkosten der Bestandserhöhungen
		Gewinn	

Quelle: G. Friedl et al. (2017, S. 247-249)

Die Berechnung des Periodenergebnisses liefert Auskunft über den Erfolg der Periode (Rentabilität/Gewinn). Sind die Erlöse höher als die Kosten (Gewinn, positives Betriebsergebnis), ist das nach Coenenberg et al. (2016, S. 191) schon ein Zeichen der Wirtschaftlichkeit.

## 2.3 Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung als Steuerungsinstrument im betrieblichen Umfeld

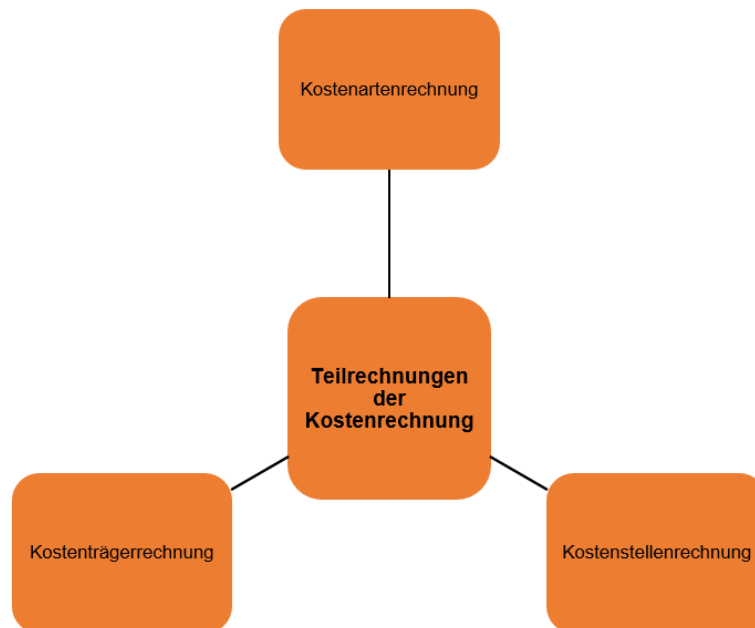
### 2.3.1 Systematisierung der Steuerungsrelevanz der Kosten- und Leistungsrechnung

Informationen, die der Entscheidungshilfe dienen, werden überwiegend aus dem Rechnungswesen entnommen. Vor allem das interne Rechnungswesen dient per Definition der Entscheidungsfindung und internen Unternehmenssteuerung. Die Kosten- und Leistungsrechnung ist ein Teil davon. (Fischer et al., 2015, S. 8) Auch nach Coenenberg et al. (2016, S. 22) stellt die Kostenrechnung ein Instrument zur „zieladäquaten Steuerung der innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozesse“ dar. Klassisch dient die Kostenrechnung der Ermittlung der Kosten und Erlöse eines Kostenträgers. Vermehrt nimmt sie aber ebenfalls eine entscheidende Rolle als Steuerungsinstrument ein. Setzt man beispielsweise opportunistisches Verhalten voraus, hat die KLR in der Lenkung des Verhaltens der Führungsperson an Steuerungsrelevanz gewonnen. Auch hinsichtlich der Steuerung von speziellen Entscheidungen wird der KLR zunehmend mehr Bedeutung zugeschrieben. (Weber & Schäffer, 2020, S. 146)

Zur Darstellung, inwiefern die Kosten- und Leistungsrechnung für die Entscheidungsunterstützung des Managements und somit für die Steuerung relevant ist, wird die Steuerungsrelevanz

der KLR systematisiert. In einem ersten Schritt wird sie anhand der Teilrechnungen der KLR systematisiert:

Abbildung 5: Teilrechnungen der Kostenrechnung

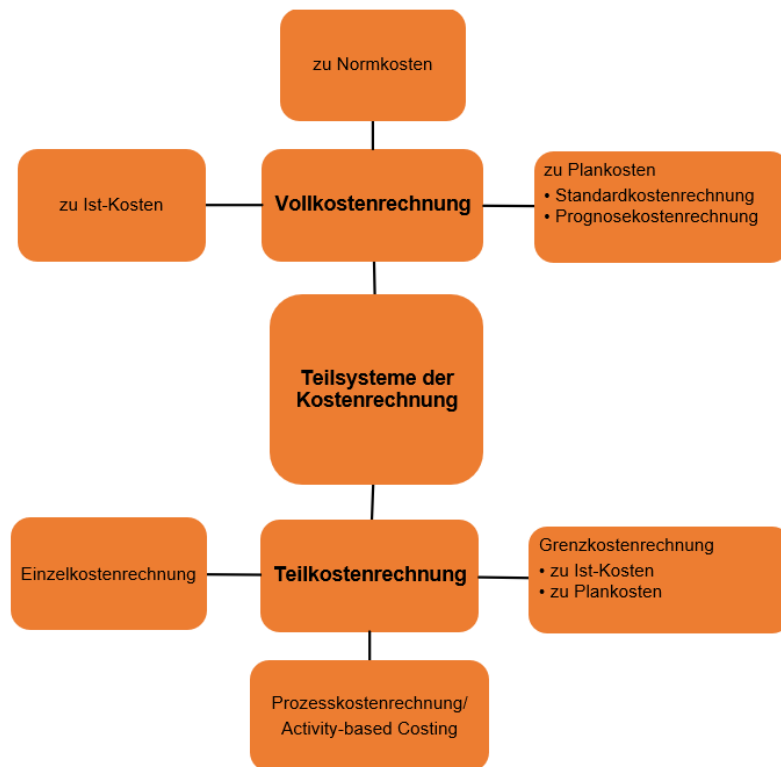


Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Horsch (2023, S. 18f)

Wie in Kapitel 2.2 beschrieben und in Abbildung 5 dargestellt, besteht die klassische betriebliche Kostenrechnung aus drei Teilrechnungen, welche aufeinander aufbauend schlussendlich dazuführen, dass anhand verschiedener Methoden, bspw. der Zuschlagskalkulation, die Stückkosten eines Kostenträgers berechnet werden können. Der Kostenartenrechnung lässt sich vergleichsweise wenig Steuerungsrelevanz zuschreiben. Sie dient mehr der Dokumentation der anfallenden Kosten und kann daher im Sinne der in 2.1.3 festgelegten Definition durch bestimmte Kostenartenauswertungen möglicherweise eine gewisse Steuerungsrelevanz aufweisen (B. Friedl, 2010, S. 78). In den nachfolgenden Kapiteln werden die weiteren Teilrechnungen in Hinblick auf ihre Steuerungsrelevanz hervorgehoben.

Die Teilrechnungen der Kostenrechnung können weiters im Rahmen von verschiedenen *Teilsystemen* der Kostenrechnung durchgeführt werden, anhand derer die Steuerungsrelevanz der Kostenrechnung weiter aufgezeigt und klassifiziert werden kann. Diese Teilsysteme unterscheiden sich nach Zeit und Verrechnungsumfang, wobei sich abhängig davon auch mehr oder weniger Steuerungsrelevanz ergibt. (Schweitzer et al., 2015, S. 82-85) Abbildung 6 zeigt die verschiedenen Teilsysteme. Werden sämtliche, angefallenen Ist-Kosten, wie in Kapitel 2.2 beschrieben, auf einen Kostenträger verrechnet, spricht man von einer Vollkostenrechnung zu Ist-Kosten. (Troßmann & Baumeister, 2015, S. 93)

Abbildung 6: Teilsysteme der Kostenrechnung



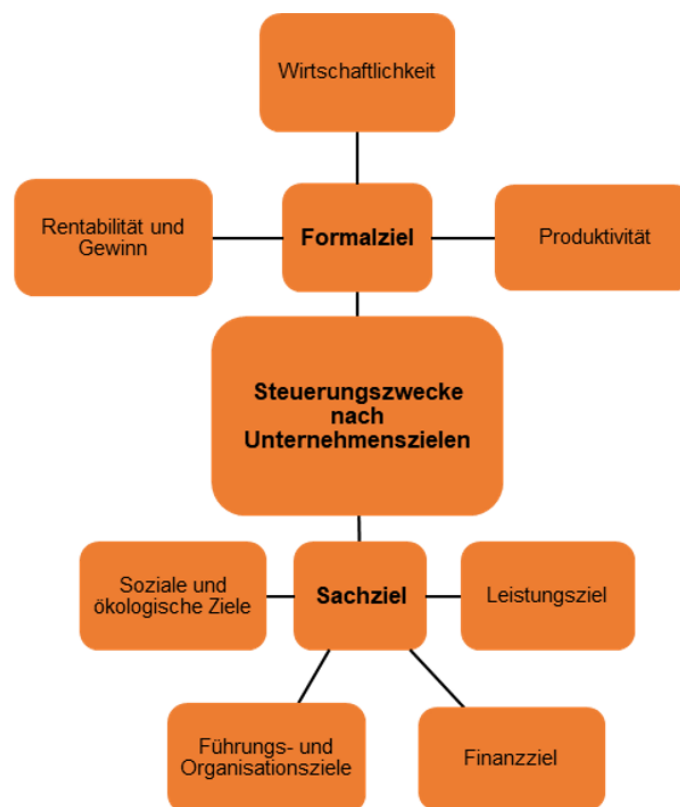
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Coenenberg et al. (2016, S. 73) & B. Friedl (2010, S. 57)

Was im Gegensatz dazu die Teilkostenrechnung definiert, ist, dass nur *Teile* der anfallenden Kosten verrechnet werden. Hier kann man einerseits zwischen fixen und variablen Kosten unterscheiden, welches die sogenannte Grenz- bzw. Grenzplankostenrechnung darstellt. Andererseits werden in der Prozesskostenrechnung ebenfalls nur Teile der anfallenden Kosten verrechnet. Weiters lässt sich die Teilkostenrechnung noch in die Einzelkostenrechnung aufgliedern, wo man zwischen Einzel- und Gemeinkosten unterscheidet. (Coenenberg et al., 2016, S. 73) Ähnlich wie die Prozesskostenrechnung möchte die Einzelkostenrechnung der oftmals problematischen und nicht verursachungsgerechten Gemeinkostenverrechnung in anderen Teilsystemen (bspw. Vollkostenrechnung mit Zuschlagssätzen) entgegenwirken (Coenenberg et al., 2016, S. 240). Von Riebel (1994) entwickelt, dient diese Art der Kostenrechnung mehr der Planung, Steuerung und Entscheidungsfindung als andere Teilkostenrechnungen (Coenenberg et al., 2016, S. 240). In dieser Rechnung werden nämlich nur die von „*einer Entscheidung ausgelösten und nicht kompensierbaren Ausgaben*“ angesetzt (B. Friedl, 2010, S. 443). Diese Ausgaben stellen nach Riebel (1994, S. 762) die „*relativen Einzelkosten*“ dar und bilden somit die Realität besser ab. Die Einzelkostenrechnung teilt sich in eine Grundrechnung und Deckungsbeitrags- bzw. Auswertungsrechnung auf. Erstere dient zur Erfassung der Einzelkosten. Für Entscheidungen wird in der Auswertungsrechnung die Einzelkostendeckungsbeitragsrechnung durchgeführt. (Coenenberg et al., 2016, S. 242-248) Es wird eine Hierarchie von Bezugsobjekten aufgebaut. Diesen Bezugsobjekten (bspw. Produkt, Kunde, Kostenstelle) werden die Einzelkosten auf jener Hierarchiestufe zugerechnet, wo

sie gerade noch als Einzelkosten determiniert werden können. Daher wird in der Einzelkostenrechnung grundsätzlich auf eine Verteilung der Gemeinkosten anhand von (ungenauen) Schlüsselungen verzichtet. (Coenenberg et al., 2016, S. 243f; Riebel, 1994, S. 762)

Generell dienen die Teilkostenrechnungen mehr der Steuerung und Planung und weisen demnach mehr Steuerungsrelevanz auf als die Vollkostenrechnung zu Ist-Kosten (B. Friedl, 2010, S. 57). In den weiteren Kapiteln werden ausgewählte Instrumente in Hinblick auf ihre Steuerungsrelevanz genauer erläutert. Die Teilsysteme können aber nicht nur nach Umfang, sondern auch nach Zeit eingeteilt werden. Wie Abbildung 6 zeigt, kann die Vollkostenrechnung auch zu Plan- und Normkosten durchgeführt werden, wobei sich vor allem bei der Rechnung zu Plankosten mehr Steuerungsrelevanz ergibt. Bei der Normkostenrechnung werden die Gemeinkostensätze normalisiert, da die Ist-Gemeinkostensätze oftmals noch nicht vorliegen und somit schneller und einfacher eine Kostenrechnung durchgeführt werden kann. Wenn Plankosten angesetzt werden, geht es darum, zukünftig anfallende Kosten zu planen. (Horsch, 2023, S. 37-42) Ausgewählte Instrumente werden nachfolgend hinsichtlich ihrer Steuerungsrelevanz hervorgehoben.

Abbildung 7: Steuerungsrelevanz nach Steuerungszwecken



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Thommen et al. (2020, S. 49) & Colbe et al. (2021, S. 39)

Zuletzt kann man die Steuerungsrelevanz anhand der Steuerungszwecke systematisieren (Abbildung 7). Dabei ist anzumerken, dass diese verschiedenen Arten von Systematisierungen sich auf keinen Fall ausschließen, sondern dass mit Überschneidungen zu rechnen ist.

Die Systematisierung nach Steuerungszwecken steht in gewisser Weise über der Systematisierung nach Teilrechnungen und Teilsystemen, da die Steuerungsrelevanz immer anhand eines Steuerungszweckes ausgemacht werden kann.

Wie in Kapitel 2.1.2 definiert, ergeben sich verschiedene Steuerungszwecke aus den gesetzten Zielen der Organisation durch die Organisationsführung. So lässt sich der Steuerungszweck der Kosteneinsparungen oder Bestimmung der Preisuntergrenzen bspw. aus dem Wirtschaftlichkeits- bzw. Rentabilitätsziel ableiten. Genauso lässt sich aus dem Ziel der Mitarbeitermotivation der Steuerungszweck der Verhaltenssteuerung bspw. ableiten. (Colbe et al., 2021, S. 384) Die Steuerungsrelevanz der Kosten- und Leistungsrechnung zu diesem Zweck wird in Kapitel 2.3.7 gezeigt.

### **2.3.2 Kostenstellenrechnung als ausgewähltes Steuerungsinstrument**

Die Kostenstellenrechnung ist relevant zur Steuerung hinsichtlich des Wirtschaftlichkeitszieles. Die Wirtschaftlichkeit bezieht sich auf die Frage, ob man effizient und effektiv arbeitet oder ob Kosten verschwendet werden, gemessen anhand der Gegenüberstellung der Kosten zu Leistungen, Ist- zu Sollkosten oder anhand von Zeitvergleichen. (Kirchhoff-Kestel, 2006, S. 22; Thommen et al., 2020, S. 47-49; Weber & Schäffer, 2020, S. 145) Dagegen sprechen Coenenberg et al. (2016, S. 191) bei der Gegenüberstellung von Kosten und Erlösen schon von Wirtschaftlichkeit, sofern ein positives Betriebsergebnis ausgewiesen wird, was aber mehr in der Kostenträgerzeitrechnung zum Tragen kommt. Die Kostenstellenrechnung an sich bietet durch ihre Darstellung der angefallenen Gemeinkosten eine gute Grundlage zur Wirtschaftlichkeitskontrolle der einzelnen Kostenstellen und zur Entscheidungsunterstützung. (Horsch, 2023, S. 90) Auch Coenenberg et al. (2016, S. 118) und Schweitzer et al. (2015, S. 139-141) sehen Potenzial in der Kostenstellenrechnung, um Informationen für Entscheidungen zu generieren, da mit Zeitvergleichen bzw. dem Vergleich von Soll- und Ist-Kosten zum einen die Wirtschaftlichkeit kontrolliert werden kann, aber auch durch die Feststellung von Abweichungen entsprechende Analysen von Kostenüberschreitungen durchgeführt werden können. Außerdem wird im Rahmen der Verrechnung von sekundären Kosten (innerbetriebliche Leistungsverrechnung) für gewisse Entscheidungen eine Entscheidungsunterstützung geliefert, da aufgezeigt werden kann, welche Kosten an dieser Kostenstelle tatsächlich anfallen und berücksichtigt werden müssen. (Troßmann & Baumeister, 2015, S. 71f) Die Kosteninformation kann bei Make-or-Buy-Entscheidungen als Entscheidungsunterstützung „*innerhalb einer Kostenstelle*“ herangezogen werden. (B. Friedl, 2010, S. 128) Die Kostenstellenrechnung bzw. die dazugehörige innerbetriebliche Leistungsverrechnung dienen dabei als Entscheidungsunterstützung, um die richtige Entscheidung zwischen Eigen- und Fremdfertigung einer innerbetrieblichen Leistung zu treffen. (B. Friedl, 2010, S. 128 & 145; Troßmann & Baumeister, 2015, S. 72)



### **2.3.3 Kostenträgerrechnung als ausgewähltes Steuerungsinstrument**

Neben der Kostenstellenrechnung weist die Kostenträgerrechnung ebenso Steuerungsrelevanz auf. Neben ihren Funktionen, die mehr der Protokollierung und gesetzlichen Berichterstattung dienen, wie beispielsweise die Bestimmung des Wertes von eigenproduzierten Produkten auf Lager oder Anlagen in Bau, kommt sie weiteren entscheidungs- und steuerungsrelevanten Funktionen nach, wie z.B. die Festlegung von Preisen für öffentliche Aufträge. (G. Friedl et al., 2017, S. 72f) Durch die Ermittlung der Stückkosten einer Einheit des Kostenträgers können Informationen generiert werden, die bei Programmentscheidungen, Zu- und Ablehnung von zusätzlichen Aufträgen oder Stückerheiten oder Make-or-Buy-Entscheidungen steuerungsrelevant sind. (B. Friedl, 2010, S. 145; Schweitzer et al., 2015, S. 175f) Vor allem bei einer „kostenorientierten“ Preisbildung kann aufgrund der Kostenträgerrechnung das Produktprogramm gesteuert werden. Gerade in öffentlichen Bereichen kommen kostenbasierte Preisfestlegungen häufig vor. (Schweitzer et al., 2015, S. 175) Zusätzlich dient die Kostenträgerrechnung, wie in Kapitel 2.2 beschrieben, auch der Berechnung des Betriebsergebnisses im Rahmen der Kostenträgerzeitrechnung. Eine weitere Funktion der Kostenträgerrechnung, die steuerungsrelevante Information liefert, ist somit die „*Ermittlung und Analyse des Periodenerfolges*“, wobei kurzfristig analysiert werden kann, wie sich die Kosten und Erlöse und somit der Gewinn entwickeln, was hinsichtlich des Steuerungszwecks zur Erreichung des Erfolgsziels wertvoll sein kann. (B. Friedl, 2010, S. 171; Schweitzer et al., 2015, S. 207) Des Weiteren bietet die Kostenträgerrechnung – je nachdem, in welchem Teilsystem sie angewendet wird – mit sogenannten kurzfristigen oder langfristigen Preisuntergrenzen Informationen, die zur Steuerung verwendet werden können. (Coenenberg et al., 2016, S. 225) Im Rahmen der Kostenträgerstückrechnung zu Vollkosten kann die langfristige Preisuntergrenze berechnet werden – auf lange Sicht muss ein Unternehmen alle anfallenden Kosten decken. (Coenenberg et al., 2016, S. 423) Für kurzfristige Entscheidungen zur Bestimmung, ob zusätzliche Projekte oder Aufträge durchgeführt werden sollen, bietet die Kostenträgerstückrechnung der Teilkostenrechnung eine bessere Entscheidungsgrundlage, wie im folgenden Kapitel dargestellt wird.

### **2.3.4 Deckungsbeitragsrechnung der Teilkostenrechnung als ausgewähltes Steuerungsinstrument**

Als Herzstück der Teilkostenrechnung bzw. Grenz(-plan-)kostenrechnung soll im Weiteren auf die Deckungsbeitragsrechnung als ausgewähltes Steuerungsinstrument eingegangen werden. Die Teilkosten, die in dieser Teilkostenrechnung verrechnet werden, sind grundsätzlich die variablen Kosten. Das ergibt sich aus der Kritik an der Vollkostenrechnung: Aus der Definition der Vollkostenrechnung lässt sich schließen, dass auch die Fixkosten auf die Kostenträger verrechnet werden. Genau darin verstecken sich die Kritik an der Vollkostenrechnung und das Argument, warum die Vollkostenrechnung bei Entscheidungen oftmals zu Irrtümern

führt. Das rührt daher, dass eine zusätzliche Einheit eines Produktes (bei ausreichend Kapazität) nur variable Kosten produziert und keine Fixkosten. Somit werden schlussendlich in der Vollkostenrechnung zu hohe Stückkosten als Entscheidungsgrundlage herangezogen. Um dem entgegenzuwirken und mehr Steuerungsrelevanz zu bieten, gibt es die verschiedenen Teilkostenrechnungen. (B. Friedl, 2010, S. 308; Troßmann & Baumeister, 2015, S. 93) Die Deckungsbeitragsrechnung kann dazu verwendet werden, um das Betriebsergebnis zu berechnen und darauf basierend kurzfristige Entscheidungen treffen zu können. (B. Friedl, 2010, S. 326f) Kalkuliert wird der Deckungsbeitrag (DB), indem man den Stückerlös um die variablen Stückkosten verringert. Der Deckungsbeitrag gibt an, inwiefern dieses Produkt/Projekt/Zusatzauftrag dazu beiträgt, die Fixkosten und eventuell einen Gewinn abzudecken. Ein positiver Deckungsbeitrag ist daher ein Indikator dafür, dass das Vorhaben umgesetzt werden soll. (Troßmann & Baumeister, 2015, S. 93-96) Um nun den kurzfristigen Periodenerfolg bzw. das Betriebsergebnis im Rahmen der Deckungsbeitragsrechnung berechnen zu können, wird folgendermaßen gerechnet:

Formel 1: Betriebsergebnis Deckungsbeitragsrechnung

$$\text{Betriebsergebnis} = (\text{DB} * \text{geleistete Menge}) - \text{Fixkosten}$$

Quelle: Horsch (2023, S. 190)

Sollen die Granularität und Transparenz erhöht werden, sodass die Steuerung von Entscheidungen nicht nur auf Ebene des gesamten Betriebsergebnis durchgeführt wird, kann die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung angewendet werden. Dabei müssen die Fixkosten weiter untergliedert und verschiedenen Objekten zugeordnet werden. Der Stückdeckungsbeitrag multipliziert mit der abzusetzenden Menge ist dabei der Ausgangspunkt und bildet den Deckungsbeitrag I (DB I) ab. Mit jeder Stufe werden weitere Fixkostenblöcke abgezogen und die Deckungsbeiträge durchnummeriert. (Horsch, 2023, S. 201; Troßmann & Baumeister, 2015, S. 99f) Diese zuvor genannten Objekte können Kostenstellen, Bereiche, Produktgruppen oder die ganze Organisation sein, somit spricht man von Unternehmensfixkosten, Produktgruppenfixkosten, Bereichsfixkosten etc. (B. Friedl, 2010, S. 329) Der Vorteil der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung liegt in der erweiterten Nutzung als Planungs- und Steuerungsinstrument. Anhand der verschiedenen Deckungsbeiträge lässt sich erkennen, wo ein Produkt/Dienstleistung noch zur Fixkostendeckung beiträgt und wo entsprechende Maßnahmen getroffen werden müssen, um in die richtige Richtung zu steuern: Es kann ein Produkt aus dem Programm genommen werden oder aber auch bspw. Kosteneinsparungen in einer Sparte durchgesetzt werden – die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung soll darüber Aufschluss geben. (B. Friedl, 2010, S. 331; Troßmann & Baumeister, 2015, 99f) Dabei gilt es zu beachten, dass die Steuerung und Entscheidungsfindung anhand der mehrstufigen DB-Rechnung nur Sinn macht, wenn auch der Aufbau der Rechnung (Fixkostenstufen) dem Aufbau der Organisation entspricht und vor allem die Zuordnung der Fixkosten

ordnungsgemäß erfolgt – ansonsten sind auch hier mit Interpretationsfehlern und somit Fehlentscheidungen zu rechnen. (Troßmann & Baumeister, 2015, S. 104)

### 2.3.5 Prozesskostenrechnung als ausgewähltes Steuerungsinstrument

In der Prozesskostenrechnung werden zwar die direkt zurechenbaren Kosten dem Kostenträger zugewiesen, im Gemeinkostenbereich werden aber nur jene Gemeinkosten verrechnet, die einem Prozess, der der Leistungserstellung dieses Produkts/Dienstleistung dient, zugeordnet werden können. Zusammen mit dem Activity-based Costing (ABC), basierend auf dem Konzept nach Cooper (1988), bilden diese zwei Teilsysteme „die prozessorientierten Kostenrechnungssysteme“. (B. Friedl, 2010, S. 391-436; Horváth & Mayer, 1989)

Die Prozesskostenrechnung setzt die Erhebung aller Prozesse einer Kostenstelle voraus, wobei diese wiederum zu Hauptprozessen zusammengefasst werden. Für jeden Prozess muss eine Größe bestimmt werden, die die Gemeinkosten beeinflussen, sogenannte „Kostentreiber“. Im klassischen Produktionsprozess kann dazu beispielsweise die Häufigkeit des Umbaus der Produktionsanlage fungieren. Die Gemeinkosten hängen dabei nicht vom Wert der zugrundeliegenden Einzelkosten des Materials (wie so oft in der Zuschlagskalkulation) ab, sondern wie oft Personal zum Umrüsten beansprucht wird. Die Gemeinkosten aller involvierten Kostenstellen bilden die Kosten des Prozesses, welche durch die (durchschnittliche) Anzahl an Kostentreibern dividiert wird, sodass ein Gemeinkostensatz für diesen Ablauf entsteht. In der Prozesskostenträgerrechnung werden die Gemeinkosten dem Produkt/Dienstleistung je nachdem zugeteilt, welche Prozesse zu tragen kommen. Beispiel: Die jährlichen Gemeinkosten aller an der Produktion beteiligten Kostenstellen betragen 100.000 Euro. Wird durchschnittlich 1000-mal im Jahr umgerüstet, ergibt sich ein Gemeinkostensatz von 100 Euro. (Coenenberg et al., 2016, S. 166-175) Nimmt man an, dass für die Herstellung von 1000 Stück eines Produkts zwei Mal umgerüstet werden muss, ergeben sich folgende Gemeinkosten:

Formel 2: Prozessgemeinkosten

$$\frac{2 \times \text{Umrüsten}}{1000 \text{ Stück}} * 100\text{€} = 0,2 \text{ €/Stück}$$

Quelle: Coenenberg et al. (2016, S. 166-175)

Die Steuerungsrelevanz, auf die hierbei aufmerksam gemacht werden soll, lässt sich vor allem auch für (öffentliche) Dienstleistungsorganisationen begründen. Die Prozesskostenrechnung stellt gerade in Bereichen, wo fixe Kosten und Gemeinkosten charakteristisch sind, eine genauere Gemeinkostenallokation sicher. (Coenenberg et al., 2016, S. 312f) Bspw. würde der Prozess der Einstellung einer studentischen Hilfskraft einen Gemeinkostenprozess der universitären Verwaltung darstellen (Heise, 2001, S. 230). Sie steuert so dem Problem zu hoher Gemeinkosten entgegen, welches bspw. bei der wertmäßigen Zuschlagskalkulation entstehen kann. Dadurch ergeben sich beim richtigen Einsatz der Prozesskostenrechnung adäquate

Gemeinkosten und somit Kosteninformationen, was im Entscheidungsfindungsprozess ins Gewicht fällt. (Coenenberg et al., 2016, S. 312f) Zusätzlich ist die Prozesskostenrechnung steuerungsrelevant zum Zweck der Wirtschaftlichkeitskontrolle, da nach Coenenberg et al. (2016, S. 172f) ein Instrument zur Messung der Wirtschaftlichkeit der Prozesse über die Zeit oder im internen Vergleich vorliegt.

### **2.3.6 Kostenbudget als Plan- oder Prognosekostenrechnung als ausgewähltes Steuerungsinstrument**

Nach B. Friedl (2010, S. 286) bildet die Prognosekostenrechnung gewissermaßen das Betriebsbudget ab – es ist demnach das einzige Budget, welches auf der Kostenrechnung basiert. Das Budget ist ein weiteres wichtiges Steuerungsinstrument, da es im Rahmen der Planung die zukünftigen Kosten und Erlöse abbildet. (G. Friedl et al., 2017, S. 518; Prell-Leopoldseder et al., 2021, S. 32) Nach Horváth (2011, S. 201) ist das Budgetieren eine zentrale Aufgabe des Controllings. Es ist „*ein formalzielorientierter, in wertmäßigen Größen formulierter Plan*“ – also ein in Zahlen ausgedrücktes Ziel. (Horváth, 2011, S. 202) Nach Horváth (2011, S. 204) ist es unabdinglich für ein erfolgreiches Controlling. Dabei ist die Kostenrechnung ein zentrales Budgetierungsinstrument. (Horváth, 2011, S. 215) Auch Troßmann & Baumeister (2015, S. 286f) heben die Steuerungsfunktion des Kostenbudgets hervor, wobei die geplanten Kosten ihrer Ansicht nach anhand von reinen Hypothesen (Plankostenrechnung) geplant oder mit einer Kostenfunktion prognostiziert (Prognosekostenrechnung) werden können.

Durch die mögliche Kostenkontrolle und Abweichungsanalysen zeigt die Plankostenrechnung (auch Standardkostenrechnung genannt) somit als weiteres Teilsystem der Kostenrechnung Steuerungsrelevanz auf. Wie bei der Ist-Kostenrechnung werden alle Teilrechnungen nun mit Plankosten durchgeführt. Die sogenannten Plankosten sind dabei jene Kosten, „*die man künftig anstrebt*“. (B. Friedl, 2010, S. 222) Bei der flexiblen Plankostenrechnung wird zusätzlich noch zwischen fixen und variablen Kosten unterschieden, jedoch nur zum Zweck, dass die Plankosten für jede Ausbringungsmenge berechnet werden können (= Soll-Kosten). (Coenenberg et al., 2016, S. 256-258) Damit die Plankostenrechnung der Entscheidungsunterstützung dienen kann, müssen in einem ersten Schritt die Ist-Kosten erfasst werden. Danach werden am Ende der Periode die Soll-Kosten berechnet, indem man die geplanten Festpreise mit der tatsächlich produzierten/geleisteten Menge multipliziert. Die Erkenntnisse aus diesem Vergleich werden als Begleithilfe im Entscheidungsprozess und Verhaltensbeeinflussung herangezogen. Die Abweichungen zwischen den Soll- und Ist-Kosten werden im Optimalfall je Kostenstelle und je Kostenart ermittelt, sodass anschließend eine Abweichungsanalyse durchgeführt werden kann und Ursachen für die Kostenabweichungen festgestellt werden können. (B. Friedl, 2010, S. 222-284)

Im Vergleich dazu werden in der Prognoserechnung die sogenannten „Wird-Kosten“ angesetzt, welche die zukünftig zu erwartenden Kosten sind, die berechnet bzw. prognostiziert

werden. Diese werden anhand von Kostenfunktionen prognostiziert und nicht wie in der Plankostenrechnung mit Festpreisen angesetzt. (Schweitzer et al., 2015, S. 292f) Sie setzt weiterhin voraus, dass eine gesamthafte Unternehmensplanung stattfindet, sodass die Prognosekosten dann den Prognoseerlösen in der Kostenträgerzeitrechnung gegenübergestellt werden. Der Organisationsleitung können somit Informationen über den prognostizierten Periodenerfolg bereitgestellt werden. Durch diese ganzheitliche Prognose können Probleme bzw. Abweichungen festgestellt sowie bewertet werden und anschließend Entscheidungen hinsichtlich den Folgemaßnahmen zum Entgegensteuern getroffen werden. (B. Friedl, 2010, S. 286; Schweitzer et al., 2015, S. 292-295)

### **2.3.7 Steuerungsrelevanz der Kosten- und Leistungsrechnung zum Zweck der Verhaltenssteuerung**

Systematisiert man die Steuerungsrelevanz der KLR nach den Zielen bzw. den daraus resultierenden Steuerungszwecken, ist sie ebenfalls für den Zweck der Verhaltenssteuerung je nach Ziel der Organisation relevant. Colbe et al. (2021, S. 348) weisen darauf hin, dass gewisse Anreizsysteme zur Motivation bzw. Verhaltenssteuerung eingesetzt werden können. Es geht darum, *dezentrale* Entscheidungen zu beeinflussen (Wagenhofer, 1997, S. 64). Nach B. Friedl (2010, S. 19-21) ist jedoch Vorsicht geboten, denn der Einsatz eines Verhaltenssteuerungsinstrumentes in Form von kostenbasierten Anreizsystemen muss in enger Abstimmung mit den Organisationszielen erfolgen, da es sonst in Fehlsteuerung resultieren kann. Die kostenbasierte Verhaltenssteuerung kann verschiedene Formen annehmen: So kann die in Kapitel 2.3.2 erwähnte interne Leistungsverrechnung oder Verrechnungspreise dazu dienen, die angestrebte Wirtschaftlichkeit einzuhalten. (Colbe et al., 2021, S. 484; Pfaff & Weber, 1998, S. 116; Wagenhofer, 1997, S. 71f) Nach Schweitzer et al. (2015, S. 679-683) zählt ebenfalls die (flexible) Standardkostenrechnung zu den „*verhaltenssteuerungsorientierten*“ Kostenrechnungen, wobei sie dabei den Fokus auf der Kostenstellenrechnung richten, in dem für die verantwortlichen Personen Ziele anhand von Plan- oder Sollkosten vorgegeben werden und sie für die Abweichungen zu den Ist-Kosten verantwortlich gemacht werden. Wagenhofer (1997, S. 70-73) bestätigt das, weist jedoch darauf hin, dass auch die Kostenrechnung rein zur Berechnung der Messgröße dienen kann bzw. jene durch eben genannte Kostenallokationen beeinflusst werden kann. Die erzeugte Kosteninformation wirkt dann erst zusammen mit einem Anreiz- oder Beurteilungssystem verhaltenssteuernd. (B. Friedl, 2010, S. 21) Beim Einsatz der Abweichungsanalysen zur Steuerung ist jedenfalls auf die „Controllability“ zu achten. Personen für Kosten verantwortlich zu machen, die sie nicht kontrollieren oder beeinflussen können, kann in Fehlsteuerung bzw. Demotivation resultieren, was auch das zuvor erwähnte Kostenbudget als Steuerungsinstrument betrifft. (Troßmann & Baumeister, 2015, S. 172)

Nach Nadig & Zupan (2000, S. 37-42) soll die Kostenrechnung als Führungsinstrument nicht auf die Funktion der Entscheidungshilfe begrenzt werden. Vielmehr sehen sie in der KLR

„Soft-Skills“, welche bei der umfassenden Führung von Mitarbeiter\*innen unterstützen kann. Gemeint ist dabei die Kommunikations-, Lern- und Motivationsfunktion, die der KLR als Führungsinstrument zugeschrieben wird. (Nadig & Zupan, 2000, S. 37) Die Kostenrechnung soll als Kommunikationsinstrument und somit als Sprache dienen und die Kommunikation zwischen verschiedenen Akteuren im Unternehmen vereinfachen. Ziel der KLR als Motivationsinstrument ist es, die Mitarbeitenden in Einklang mit den Unternehmenszielen zu bringen. Das kann wie beschrieben durch Anreizsysteme oder nur schon durch das Vorhandensein eines Kontrollprozesses erreicht werden. Eine Planung ohne Kontrolle führt in der Regel nicht zu mehr Motivation. (Nadig & Zupan, 2000, S. 38-42) Diese Form des Einsatzes der KLR als Kommunikations-Tool entspricht der „konzeptionellen Nutzung“ nach Homburg et al. (2000, S. 251), bei der es weniger um das Treffen der Entscheidung geht, sondern um die Verbesserung der Kommunikation und Beeinflussung der Denkansätze der Organisationsteilnehmer\*innen. (Heine, 2011, S. 261-263)

Obwohl die KLR nicht nur als reines Instrument zur Allokation von Kosten zu Kostenträgern, sondern vielmehr auch als Steuerungs- und Führungsinstrument zur Entscheidungsunterstützung eingesetzt werden kann, zeigt die aktuell vorhandene Literatur, wie im nachfolgenden Kapitel 2.4 beschrieben, kein eindeutiges Bild über den Nutzen und Einsatz der KLR als internes *Steuerungsinstrument* an Universitäten, vor allem nicht in Österreich und der Schweiz.

## **2.4 Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung als Steuerungsinstrument an Universitäten**

### **2.4.1 Literaturüberblick über den Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung an Universitäten**

Im Vergleich zu Kapitel 2.3 soll in diesem Kapitel nun ein Literaturüberblick über die Theorie und den Einsatz der Kostenrechnung an Universitäten bzw. Hochschuleinrichtungen in verschiedenen Ländern aufgezeigt werden.

Die betriebswirtschaftlichen Ziele lassen sich überwiegend auf die Universitäten übertragen. Dabei kann ebenfalls nach Formal- und Sachzielen differenziert werden. Die Sachziele einer Hochschule werden überwiegend von den gesetzlichen Festlegungen bestimmt, bspw. UG, Schweizer UG (schwUG) oder Schweizer Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (schwHKFG). (Kirchhoff-Kestel, 2006, S. 36-42) Für die Formalziele schlägt Kirchhoff-Kestel (2006, S. 39-42) die Kostendeckung, Wirtschaftlichkeit und die Einhaltung der Liquidität vor. Die Kostendeckung soll dabei das klassische Ertragsziel repräsentieren. Dieses Ertragsziel können Hochschulen aufgrund von gesetzlichen Bestimmungen (bspw. gesetzliche Festlegung der Studienpreise) nicht auf dieselbe Art wie ein betriebliches Unternehmen verfolgen. (Kirchhoff-Kestel, 2006, S. 39-42) Weiters hält Kirchhoff-Kestel (2006, S.109f) fest, dass die in Kapitel 2.2 genannten Zwecke der KLR auch auf die Hochschulen umzulegen sind. Vor

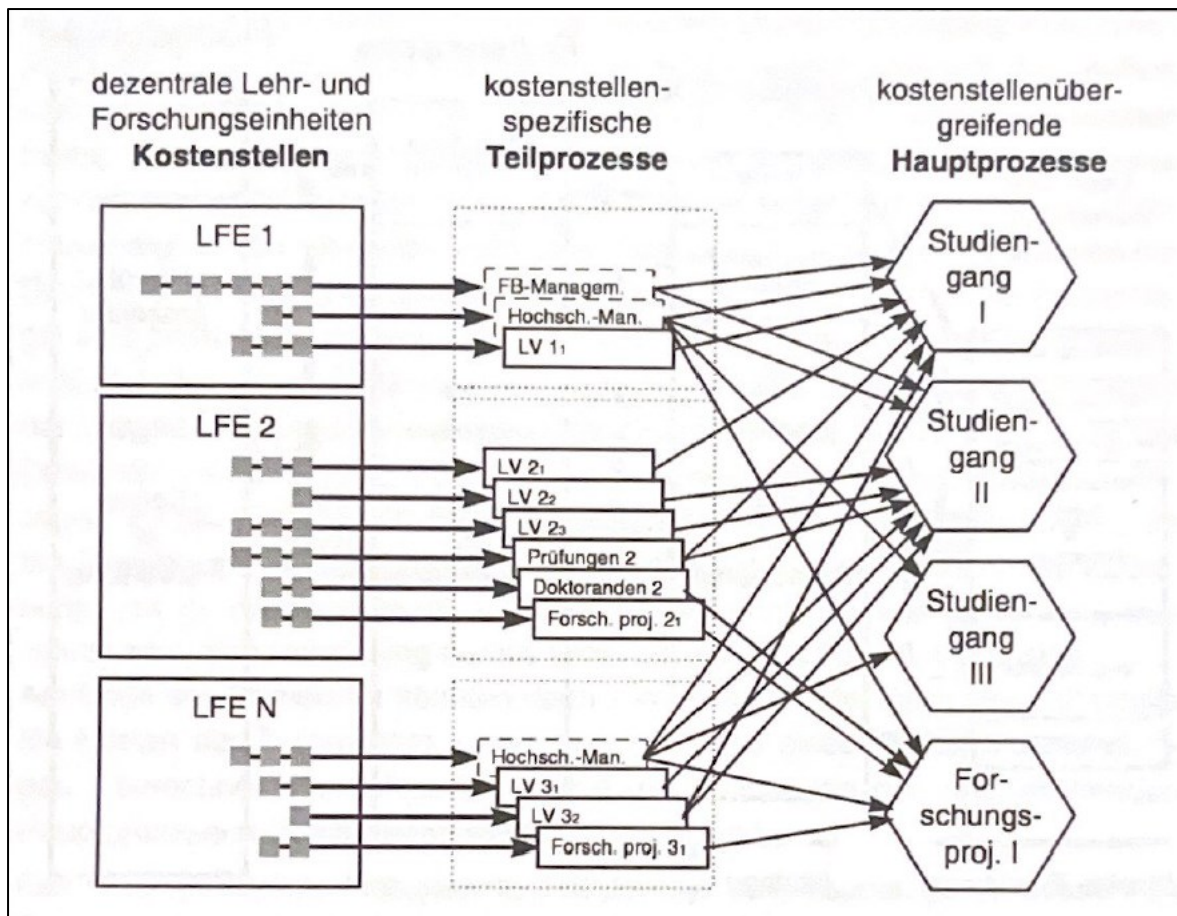
allem über die Implementierung einer Kostenrechnung bzw. Hochschulrechnung an deutschen Hochschulen sind vergleichsweise detaillierte Untersuchungen vorhanden: In ihrer Studie untersucht Kirchhoff-Kestel (2006, S. 273-310), nach der theoretischen Herleitung eines potenziellen Hochschulrechensystems, den aktuellen Einsatz der Kostenrechnungen an deutschen Hochschulen. Hinsichtlich der Steuerungsrelevanz der Kostenrechnung zeigt die Untersuchung, dass zwar der Zweck und Einsatz der KLR zur Steuerung und als Entscheidungsgrundlage gewünscht ist, tatsächlich die KLR aber wenig dafür eingesetzt wird. (Kirchhoff-Kestel, 2006, S. 273-310) In ihrer theoretischen Herleitung stützt sie sich auf eine zweite Untersuchung, welche sie an US-amerikanischen Universitäten durchgeführt hat. Die dort umgesetzten Kosten- und Leistungsrechnungssysteme weisen in verschiedenen Gebieten Steuerungsrelevanz auf: Für die Betriebssteuerung explizit sind noch viele Konzepte nur theoretisch ausgearbeitet und somit keine Belege vorhanden. Es werden aber beispielsweise kostenbasierte Budgetzuweisungen unternommen. Für den Steuerungszweck der Einhaltung der Wirtschaftlichkeit wird bspw. die „gross margin“ für einzelne Institute berechnet, sodass die Information als Entscheidungsunterstützung herangezogen werden kann. Außerdem werden im Bereich der Preisbildung die Vollkosten für Forschungsprojekte ermittelt. Interne Verrechnungspreise für interne Services (bspw. Nutzung Drucker) sollen das Verhalten beeinflussen. Zuletzt wird die Kostenrechnung für die Erfolgsberechnung von Forschungsprojekten, Service-Einrichtungen und Studiengängen verwendet. (Kirchhoff-Kestel, 2006, S. 209-224) Dabei ist jedoch anzumerken, dass sich die US-amerikanischen Universitäten aufgrund ihrer Finanzierung und stärker ausgeprägten Autonomie weniger vergleichbar machen. (Kirchhoff-Kestel, 2006, S. 208)

Die in Kapitel 1.1 beschriebenen Gründe für die Einführung einer Kostenrechnung an Hochschulen wurden nach Ambrosy & Hinsenkamp (2001, S. 274) schon vor einigen Jahren geäußert. Sie sprechen zusätzlich die Schwachstellen des kameralistischen Rechnungswesens, welches oftmals an Universitäten eingesetzt wird, an und führen somit einen weiteren Grund an, weshalb eine KLR gefordert wurde. Demnach können mit der Kostenrechnung wichtige Fragestellungen zur internen Lenkung beantwortet werden, die durch Kameralistik nicht beantwortbar sind und zu Fehllenkung führen können. (Ambrosy & Hinsenkamp, 2001, S. 273f) Die Kameralistik wird aufgrund der reinen Betrachtung von Ausgaben und Einnahmen in Form von tatsächlichen Geldzuflüssen kritisiert (Kirchhoff-Kestel, 2006, S. 22). Jedoch ist die KLR an Hochschulen auch mit Problemen behaftet – vor allem die Implementierung einer Kostenträgerrechnung erweist sich an Hochschulen als schwierig, da die Unterscheidung von Forschung, Lehre und sonstigen Services und die Zuteilung der Gemeinkosten, die einen erheblichen Teil der Kosten ausmachen, oft nicht klar ist und somit zu Unschärfen führen kann. (Ambrosy & Hinsenkamp, 2001, S. 282f) Dieser Kritik stimmt auch Heise (2001, S. 177-179) zu, indem er keine Notwendigkeit einer Kostenträgerrechnung sieht, was sich laut ihm durch die Schwierigkeit der Trennung der Lehre und Forschung, begründen lässt. In seiner Arbeit untersucht bzw. begleitet er die Einführung einer Hochschulkostenrechnung an der

Fachhochschule Bochum. Der Einsatz als Steuerungsinstrument ist so gut wie nicht vorhanden. (Heise et al., 2002, S. 236) Es lässt sich jedoch feststellen, dass Heise (2001, S. 174) alleine in einer Kostenstellenrechnung aufgrund ihrer Transparenzsteigerung ausreichend Einsatzpotential als Entscheidungsunterstützung für Hochschulen sieht.

Begründet durch die Kritik an der klassischen Kostenträgerrechnung wird von Heise (2001, S. 200-232) ein detailliertes, theoretisches Konzept einer Prozesskostenrechnung für die Hochschule ausgearbeitet (Abbildung 8).

Abbildung 8: Konzept Prozesskostenrechnung für Hochschulen



Quelle: Heise (2001, S. 223)

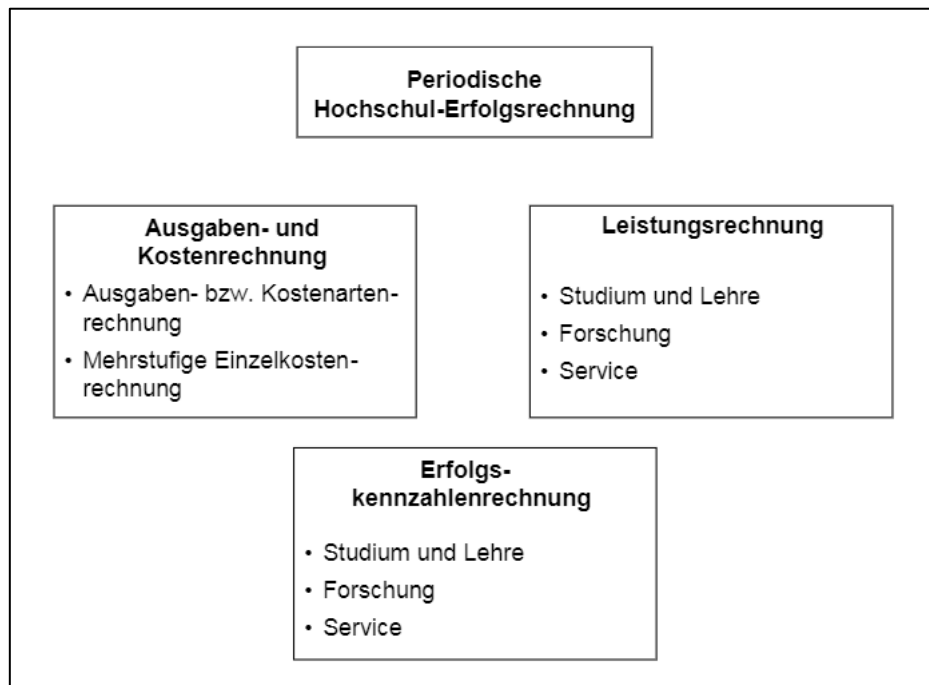
Dabei werden nicht nur für den klassischen Verwaltungsbereich Prozesse für die Gemeinkostenzuteilung definiert, sondern für die ganze Hochschule. Zuerst werden die Aktivitäten der Lehr- und Forschungskostenstellen auf die Teilprozesse „Lehre“, „Forschung“ oder „Management“ aufgeteilt. Aufteilungsschlüssel sind dabei die Zeitanteile der Mitarbeitenden, welche anhand von Arbeitszeitaufzeichnungen erfasst werden. Die Managementkosten sollen weiters wieder über Umlagen (bspw. wieder nach Zeitanteilen) den anderen Teilprozessen der Lehr- und Forschungskostenstellen zugeteilt werden. Wie Abbildung 8 zeigt, müssen nun die Teilprozesskosten den Hauptprozessen (Kostenträger Studiengang oder Forschungsprojekt) anhand von den festgelegten Kostentreibern zugeordnet werden – bspw. wird die Anzahl der



Studierenden oder Prüfungen empfohlen. Die Verwaltungskosten, welche klassisch die indirekten Gemeinkostenbereiche darstellen, werden anhand von Gemeinkostenprozessen (siehe Kapitel 2.3.5) den „Kostenträgern der Verwaltung“ zugeordnet, welche wiederum auf die Hauptprozesse Forschung und Lehre verrechnet werden. Es ist anzumerken, dass dabei das Kosten-Nutzen-Verhältnis angezweifelt wird und daher keine explizite Steuerungsrelevanz einer Prozesskostenrechnung abgeleitet werden kann, da auch der Einsatz empirisch nicht untersucht wurde. (Heise, 2001, S. 200-235)

Schweitzer et al. (2015, S. 768-771) entwerfen einen Vorschlag zu einer Hochschulrechnung, welche sich an der Einzelkostenrechnung nach Riebel (1994) orientiert (Abbildung 9). Die Grundrechnung sieht nicht nur eine Kosten- bzw. *Ausgabenrechnung* vor, sondern auch eine Leistungsrechnung. In der Auswertungsrechnung werden dann die Einzelkosten den Leistungen in Form von Kennzahlen (Erfolgskennzahlenrechnung) gegenübergestellt. Das Konzept soll der Notwendigkeit einer angepassten Kostenrechnung für Hochschulen entsprechen. Begründet wird diese Notwendigkeit aufgrund des Dienstleistungscharakters der Universitäten, sowie aufgrund der Schwierigkeit der Erfassung klassischer Kostenträger bzw. monetären Bewertung der stark heterogenen Leistungen einer Universität. Genau aus diesem Grund ist es aber essentiell, eine Bewertung der Leistungen in Form von Kennzahlen durchzuführen und den Kosten gegenüberzustellen. (Schweitzer et al., 2015, S. 768-771)

Abbildung 9: Konzept Hochschulrechnung



Quelle: Schweitzer et al. (2015, S. 768)

Neben den oben beschriebenen (detaillierteren) Studien und Theorien gibt es des Weiteren folgende Literatur über den Einsatz der Kostenrechnung an Universitäten:

Mit der Veröffentlichung des Jarrat Reports 1985 in Großbritannien, welcher die Effizienz von Universitäten thematisiert, rückte das Management Accounting an Universitäten das erste Mal bemerkbar in den Fokus. Der Bericht kritisiert das Fehlen einer Kostenrechnung an den Universitäten – vor allem soll die Implementierung eines Kostenrechnungssystems an den Universitäten mehr als Manager-Instrument dienen, anstatt lediglich als Rechnungswesen-Instrument, um den gesetzlichen Vorgaben zu entsprechen. (Saladrigues Solé & Tena Tarruella, 2017, S.121)

Die Universität von Zagreb war 2012 dabei, ein Activity-based Costing-System zu implementieren. Die Studie von Dražić Lutilsky & Dragija (2012) untersucht die Vorteile und Schwierigkeiten eines ABC-Systems und bestimmt im Rahmen der Studie die Kostentreiber der Universität von Zagreb. Zum Zeitpunkt der Studie ist also die Kostenrechnung noch nicht implementiert. Die Autoren stützen sich dabei auf den Report von der EUA (European University Association). (Dražić Lutilsky & Dragija, 2012, S. 33-57) Dieser Bericht von der European University Association (2008) untersucht den aktuellen Implementierungsgrad von Universitäten in der EU hinsichtlich einer ABC-Vollkostenrechnung. Die EUA berichtet über die Treiber für die Implementierung eines Vollkostenrechnungssystems, wobei die befragten Universitäten vor allem den Bedarf eines Management-Tools und die Vorgaben von Förderprogrammen zur Berechnung der Gemeinkosten als Grund nennen. (European University Association, 2008, S. 34-39) Es werden aber auch die Schwierigkeiten aufgezeigt: Vor allem die fehlende Unterstützung oder fehlenden Ressourcen innerhalb der Universität, aber auch externe Faktoren wie bspw. restriktive Gesetze oder Finanzierungsrichtlinien verhindern oftmals eine zügige Umsetzung. Solch ein Gesetz ist bspw. die Verpflichtung zur kameralistischen Buchhaltung. Andere Finanzierungsrichtlinien oder Förderprogramme ersetzen oftmals nur Einzelkosten, sodass der Anreiz für ein Vollkostensystem schwindet. (European University Association, 2008, S. 53)

In Großbritannien wird ebenfalls der Implementierungsgrad des Activity-based Costing an Universitäten untersucht und festgestellt, dass sich seit 1993 das Interesse und der Wille an und zur Implementierung eines Kostenrechnungssystems verbessert hat. Jedoch hat sich nur an einem geringen Anteil der Universitäten tatsächlich das ABC-System etabliert. (Cropper & Cook, 2000, S. 65) Die untersuchten Universitäten geben an, besser fundierte Entscheidungen treffen zu können und ein gewisses Kostenverständnis aufbauen zu können. Eine tatsächliche Steigerung der Kosteneffizienz oder Ressourcenallokation bleibt laut der Studie jedoch aus. (Cropper & Cook, 2000, S. 66f) Die European University Association (2013, S. 10) berichtet im Anschluss an die 2008 veröffentlichte Studie über den aktuellen Stand hinsichtlich des ABC-Systems an Universitäten. Im Vergleich zur Studie von Cropper & Cook (2000) wird gezeigt, dass zumindest vier Universitäten in Großbritannien erfolgreich ein ABC-System umgesetzt und im Einsatz haben. (European University Association, 2013, S. 21-39)

In Spanien wurden Kostenrechnungssysteme an den öffentlichen Universitäten spätestens mit dem „Royal Decree“ von 2012 zur Priorität, da das entsprechende Gesetz eine Berechnung der Studiengebühren basierend auf den Kosten, die an der Universität für die Bereitstellung ihrer Leistung anfallen, vorgibt. (Brusca et al., 2019, S. 10-12; Saladrigues Solé & Tena Tarruella, 2017, S. 124) In ihrer Studie befragen Brusca et al. (2019) die öffentlichen Universitäten Spaniens im Hinblick auf die Implementierung, den Einsatz und die Bedeutung der Kostenrechnung an den jeweiligen Hochschuleinrichtungen. Interessanterweise schreiben die Vertreter\*innen der Universitäten in der Studie der Rechtfertigung gegenüber der Öffentlichkeit und dem Vergleich mit dem Vorjahr am meisten Bedeutung zu. Die Berechnung der Studiengebühren hat eine untergeordnete Rolle, genauso wie der Gebrauch der Kostenrechnung in Finanzierungsverhandlungen. (Brusca et al., 2019, S. 12-19) Im Gegensatz zu der Studie von Cropper & Cook (2000) weist diese Studie keine bedeutenden Vorteile bzw. Nutzen der Implementierung der Kostenrechnung auf. (Brusca et al., 2019, S. 12-19) Saladrigues Solé & Tena Tarruella (2017, S. 126) untersuchen in ihrer Studie weitere spanische Universitäten aus der katalanischen Region. Die befragten Universitäten geben dabei an, dass oftmals die strategische Steuerung durch die Kostenrechnung mehr im Vordergrund steht als wie die reine Schaffung von Kostentransparenz, indem auch Kennzahlen für die Balanced Scorecard erstellt werden. (Saladrigues Solé & Tena Tarruella, 2017, S. 126)

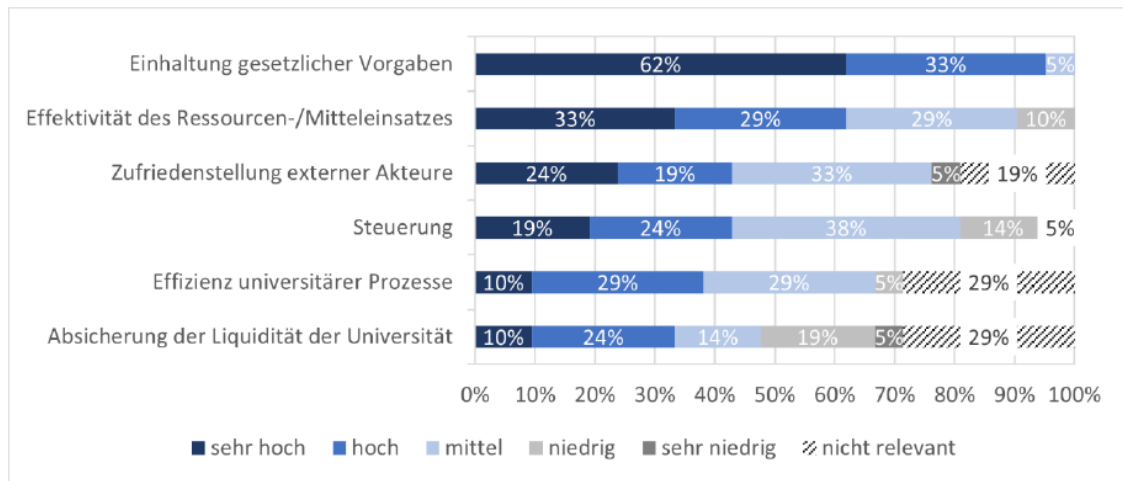
Der Trend hin zu einem „Strategic Management Accounting“ (SMA), wobei das Rechnungswesen als Informationsgrundlage für strategische Entscheidungen des Top-Managements fungiert, kann laut Agasisti et al. (2008, S. 2-4) auch an italienischen Universitäten beobachtet werden. Die Studie untersucht jedoch die Gründe und den Prozess des Entstehens eines solchen SMA und geht nicht direkt auf den Einsatz oder potenziellen Nutzen einer Kosten- und Leistungsrechnung an italienischen Hochschulen ein. (Agasisti et al., 2008, S. 2-14) Die Studie zeigt aber, dass auch in Italien die Einführung und der Gebrauch von Rechnungswesen-Daten – wie es auch die Kostenrechnung ist – zunimmt.

Schelenz (2018, S. 3) hebt ebenfalls hervor, dass Controlling an Hochschulen durch die bereits genannten Gründe an Bedeutung gewonnen hat. Der Fokus liegt beim akademischen Controlling demnach auf der Budgetplanung, Generierung von Finanzkennzahlen, Steuerung der Finanzierung von Drittmittelprojekten und eben der Kostenrechnung (Schelenz, 2018, S. 3f). In der behandelten Fallstudie „Wirtschaftsuniversität Wien“ zeigt sich aber, dass sich das akademische Controlling mehr auf akademische Kennzahlen (Drop-Out-Quote, Prüfungsaktivität, Leistungen der Lehrenden in verschiedenen Aktivitätsfelder etc.) stützt. Die KLR wird in weiterer Folge in der Fallstudie nicht erwähnt bzw. rein für die Schaffung von Kostentransparenz kurz thematisiert. (Schelenz, 2018, S. 31f)

Die Situation in Österreich und der Schweiz wurde in Kapitel 1.1 schon kurz beschrieben. Die von Ecker et al. (2020, S. 21) durchgeführte Online-Befragung an allen österreichischen Universitäten sieht eine Frage zur Kosten- und Leistungsrechnung vor. Abbildung 10

repräsentiert die Ergebnisse, welche eingangs angesprochen werden. Die Ergebnisse verdeutlichen nochmals die geringere Bedeutung der Steuerung im Vergleich zur Erfüllung der Gesetze und Interessen anderer externer Adressaten. Auf die Effektivität des Ressourcen- und Mitteleinsatzes wird nicht genauer eingegangen, sodass sich eine eventuelle Steuerungsrelevanz nur schwer ableiten lässt. (Ecker et al., 2020, S. 23)

Abbildung 10: Befragungsergebnis Bedeutung KLR Österreich



Quelle: Ecker et al. (2020, S. 23)

## 2.4.2 Abgeleitete Einsatzmöglichkeiten der Kosten- und Leistungsrechnung als Steuerungsinstrument an Universitäten

Kapitel 2.3 zeigt auf, inwiefern die klassische Kostenrechnung zur Steuerung und Entscheidungsunterstützung verwendet werden kann. Kapitel 2.4.1 soll parallel dazu den aktuellen Stand der Literatur zur Verwendung einer Kostenrechnung an Hochschulen zeigen. Durch die Kombination dieser Kapitel sollen nun zu erwartende Einsatzmöglichkeiten der KLR an den Schweizer Universitäten abgeleitet werden, die die Forschungsfrage(n) beantworten können und in Kapitel 4 als Diskussionsgrundlage dienen. Zusätzlich bieten die aktuellen Vorschriften zur Implementierung und Aufbau der Kostenrechnung in der Schweiz (Kapitel 2.5) – aber auch in Österreich – Anhaltspunkte, wie die Kostenrechnung als Steuerungsinstrument angewendet werden kann. §2 Abs 12 UG sowie die Universitätsgesetze der Schweizer Kantone (schwUG) schreiben den Universitäten jeweils vor, „wirtschaftlich“ zu handeln. Zusätzlich ist aus den vorgegebenen Modellen abzuleiten, dass die Universitäten auch im wirtschaftlichen Bereich tätig sind, indem sie Kostenträger wie „Dienstleistung“, „Weiterbildung“ oder „wirtschaftliche Leistungen“ aufzeigen. (SHK, 2020, S. 8)

Da die Schweizer und österreichischen Universitäten eine Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung durchführen *müssen*, ergibt sich die Messung der Wirtschaftlichkeit und Erfolg der Kostenträger im Rahmen der Betriebsergebnisrechnung (Kostenträgerzeitrechnung) als mögliches Einsatzgebiet, um Entscheidungen hinsichtlich des Studienprogramms

unterstützen zu können (**Wirtschaftlichkeits-/Erfolgskontrolle, Programmplanung**). Basierend auf der Auswertung von Kirchhoff-Kestel (2006, S. 220), die aufzeigt, dass die US-amerikanischen Universitäten zum Teil den „gross margin“ bzw. die Rentabilität einzelner Forschungsprojekte oder Institute messen, lässt sich diese Ableitung begründen.

Zusätzlich bietet die Kostenträgerstückrechnung die Möglichkeit, Gemeinkostenzuschlässe für etwaige Angebotskalkulationen zur Berechnung von Preisen bzw. langfristigen Preisuntergrenzen zu kalkulieren, vor allem im wirtschaftlichen Bereich der Universitäten (**Preisbildung, Programmplanung**). Es können dadurch kostenbasierte Preise festgelegt werden bzw. die Preisuntergrenze mit den Marktpreisen (falls vorhanden) verglichen werden. Dadurch kann ebenfalls in die Richtung der Ziele der Wirtschaftlichkeit/Erfolg oder die von Kirchhoff-Kestel (2006, S. 39-42) als Ziel der Hochschulen definierte Kostendeckung gesteuert werden.

Neben der Vollkostenträgerrechnung bietet die Deckungsbeitragsrechnung Potenzial, um vor allem kurzfristigere Entscheidungen hinsichtlich der Dienstleistungs- und Weiterbildungsangebote zu steuern und kurzfristige Preisuntergrenzen bzw. Entscheidungen festzulegen (**Programmplanung**). Eine Teilkostenrechnung wird an Hochschulen von der Literatur unterstützt und gegenüber der Vollkostenrechnung präferiert, mit Ausnahme von gewissen Einsatzgebieten wie bspw. der Preisgestaltung und Verhaltenssteuerung (Kirchhoff-Kestel, 2006, S. 174 & 264). Vor allem die mehrstufige DB-Rechnung kann aufzeigen, ob generell ein gewisses Studium verlustbringend ist oder ob (nur) gewisse Abteilungen/Institute hohe Fix- bzw. Gemeinkosten aufweisen und dort Maßnahmen fällig sind (**Wirtschaftlichkeitskontrolle**).

Ebenfalls wird der Einsatz der Plan- bzw. Prognosekostenrechnung bzw. eines Kostenbudgets und Abweichungsanalysen zur Steuerung im Sinne des Wirtschaftlichkeitszieles vorgeschlagen (**Wirtschaftlichkeitskontrolle**). Hier bietet sich die Kostenstellenrechnung als einzelnes Element der KLR an. Ambrosy & Hinsenkamp (2001, S. 280) empfehlen dabei die Verrechnung aller anfälligen Gemeinkosten auf die Kostenstellen, sodass ein Vergleich zwischen Vollkosten der Kostenstellen und den budgetierten Werten gemacht werden kann. Die Kostenstellenrechnung rückt ebenfalls bei der Verhaltenssteuerung als Steuerungsinstrument in den Fokus, um die Mitarbeitenden mit kostenbasierten Anreizen zu gewünschtem Verhalten zu steuern, was durch die Kostenkontrolle, Verrechnungspreise oder durch die interne Leistungsverrechnung durchgesetzt werden kann (**Verhaltenssteuerung**). Werden bspw. Fachbereichs- oder Institutsleiter\*innen für die Einzel- und Gemeinkosten verantwortlich gemacht, können kosteneffiziente Verhaltensweisen hervorgerufen werden. Kirchhoff-Kestel (2006, S. 122f) skizziert in diesem Zusammenhang, dass bspw. durch die Verrechnung der kalkulatorischen Abschreibungen von benutzten Geräten auf die Kostenstelle des Institutionsleitenden eine kostenbewusste Entscheidung hinsichtlich einer neuen, zusätzlichen Anschaffung eines Gerätes hervorgerufen werden kann. Außerdem kann die Kostenrechnung an den Universitäten weitere entscheidungsrelevante Informationen hinsichtlich Make-or-Buy-Entscheidungen generieren. Theoretisch fundiert dienen dazu die Kostenträger- und Kostenstellenrechnung.

In Anbetracht der vorgegebenen Kostenträger der Universitäten bietet sich jedoch die Kosteninformation auf den Kostenstellen dafür an. Solche Entscheidungen können beispielsweise die eigene Beschaffung eines Gerätes oder Fremdbezug der Dienstleistung in einer fremden Einrichtung darstellen oder nach dem Beispiel von Kirchhoff-Kestel (2006, S. 120) den Eigen- oder Fremdbezug von Kopien oder Druckaufträgen betreffen (**Make-or-Buy-Entscheidungen**).

## **2.5 Regulatorische Rahmenbedingungen der Kosten- und Leistungsrechnung der Schweizer universitären Hochschulen**

An den Schweizer Universitäten sind die Vorgaben, die es hinsichtlich des Aufbaus der KLR bzw. der Implementierung gibt, zu beachten. In diesem Abschnitt soll der Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung der universitären Hochschuleinrichtungen (UH) der Schweiz erläutert werden. Von der SHK (2020) wurde das KRM entwickelt, welches die Schweizer Universitäten anwenden müssen.

Das KRM sieht eine Vollkostenrechnung vor. Wie die klassische KLR besteht die Schweizer KLR aus einer Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung, wird aber noch um eine vierte Komponente, die Kostendeckungsrechnung, erweitert. (SHK, 2020, S. 12)

### ***Kostenartenrechnung***

Unterschieden wird in Personalkosten, Sachkosten und Infrastrukturkosten. Die Personalkosten werden in verschiedene Personalgruppen unterteilt, damit eine höhere Transparenz garantiert werden kann. Die Kosten und Erlöse der Universitätsspitäler sind ebenfalls miteinzubeziehen. Diese Kosten werden so gut wie möglich auf die drei Kostenarten, Sach-, Personal- und Infrastrukturkosten, aufgeteilt. Die in der Finanzbuchhaltung angefallenen Aufwände für Mieten und den Erhalt der Gebäude (Infrastrukturkosten) sind abgegrenzt. Stattdessen werden nur kalkulatorische Raumkosten angesetzt. Diese werden durch die Multiplikation eines festgelegten Kostensatzes pro m<sup>2</sup> mit der Hauptnutzfläche berechnet. Der Grund dafür ist, dass aufgrund von teils subventionierten und nicht subventionierten Gebäuden, in denen die Universitäten vom Hochschulträger (bspw. Schweizer Kanton) untergebracht werden, Kostenvorteile entstehen können, die im Sinne der Fairness und Vergleichbarkeit geglättet werden sollen. Abschreibung (unbeweglicher Güter) und kalkulatorische Zinsen sind ebenfalls in diesem Raumkostensatz enthalten. (SHK, 2020, S. 12-18)

### ***Kostenstellenrechnung***

Es sind Hauptkostenstellen und zusätzlich bei Bedarf Vor- und Hilfskostenstellen so einzurichten, dass eine Umlage auf die Hauptkostenstellen verursachungsgerecht garantiert ist, sofern keine direkte Zuordnung der Kosten zu einer Hauptkostenstelle möglich ist. (SHK, 2020, S. 18) Hauptkostenstellen sollen mindestens die Fachbereiche repräsentieren. Diese

Fachbereiche sind dazu da, die verschiedenen Studiengänge und Leistungen der Universität einheitlich zu kategorisieren, sodass eine bessere Vergleichbarkeit herrscht. (Bundesamt für Statistik, 2021b) Die Vor- und Hilfskostenstellen müssen wiederum auf die übrigen Hauptkostenstellen oder Kostenträger umgelegt werden. Als Umlageschlüssel bieten sich die Personalkosten, Quadratmeter der Hauptnutzfläche oder die Anzahl der Studierenden an. (SHK, 2020, S. 18f)

### ***Kostenträgerrechnung***

In der Schweiz sind folgende Kostenträger vorgegeben:

1. Lehre Grundausbildung (GA)
2. Lehre vertiefte Ausbildung (vA)
3. Forschung und Entwicklung (F+E)
4. Weiterbildung (WB)
5. Dienstleistungen (DL)

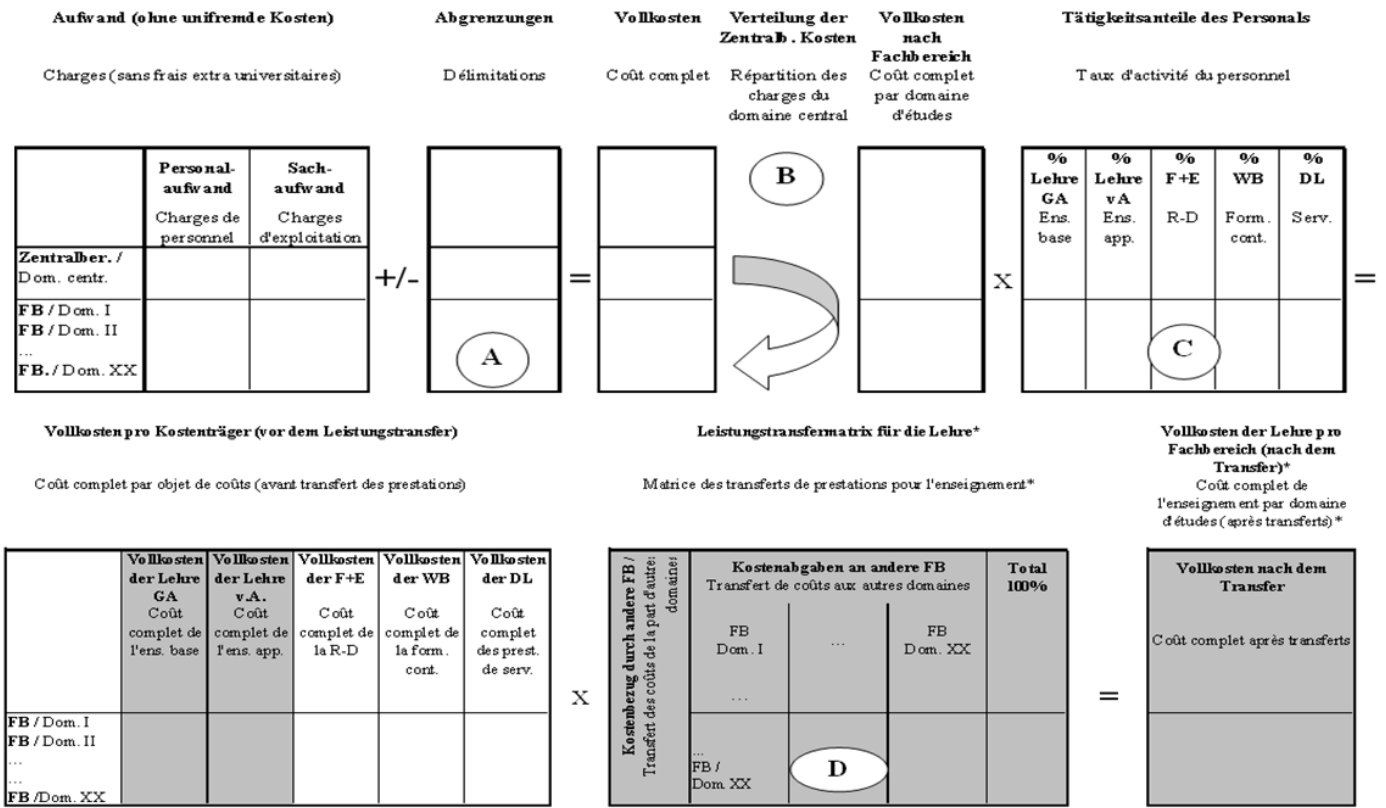
(SHK, 2020, S. 22)

Es steht den Universitäten frei, weitere Untergliederungen anzustellen, um die Granularität zu erhöhen und für Führungszwecke zu verwenden. Für die Umlage der Personalkosten ist die Erfassung der Tätigkeitsanteile aller Mitarbeitenden, die nicht im Zentralbereich (Rektorat, Universitätsmanagement) beschäftigt sind, notwendig. Die Tätigkeitsanteile sind entsprechend den fünf Kostenträgern zu erfassen, sodass die Personalkosten anteilig nach den Tätigkeitsanteilen auf die Kostenträger umgelegt werden können. Auch die Infrastrukturkosten und Sachkosten werden in weiterer Folge anhand der Tätigkeitsanteile auf die Kostenträger umgelegt. (SHK, 2020, S. 22-26)

Anhand einer „*Leistungstransfermatrix*“ werden zusätzlich noch Kosten für Leistungen, die ein Fachbereich für einen anderen Fachbereich im Rahmen der Lehre erbringt, auf die entsprechenden Kostenträger verteilt bzw. verschoben. (SHK, 2020, S. 26-30)

Im Ergebnis werden auf den fünf Kostenträgern aggregiert auf die Fachbereiche die angefallenen Personal-, Sach- und Infrastrukturkosten ausgewiesen. Der Prozess der Kostenrechnung bzw. die finale Umlage auf die Kostenträger wird in Abbildung 11 dargestellt.

Abbildung 11: Kostenrechnungsmodell Schweiz



\*Grund- und vertiefte Ausbildung  
Formation de base et approfondie

Quelle: Bundesamt für Statistik (2021a)

In einem letzten Schritt gibt die SHK (2020, S. 30) vor, dass in einer Kostendeckungsrechnung die Kosten der Kostenträger je Fachbereich den zuweisbaren Erträgen gegenübergestellt werden.

### Deckungsbeitragsrechnung

Im Laufe der Forschungsarbeit ist bekannt geworden, dass ein Untersuchungsobjekt – im Gegensatz zu den Informationen im Bericht der SHK (2020) – eine andere Richtlinie hinsichtlich der Kostenrechnung umsetzen muss. Diese adaptierte Richtlinie sieht eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung vor. Grundsätzlich baut diese Vorgabe auf den oben beschriebenen Grundsätzen auf und weist hinsichtlich der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung keine wesentlichen Unterschiede auf. Gleich wie die oben beschriebene „klassische“ Vollkostenrechnung hat sich diese Deckungsbeitragsrechnung ebenfalls zum Ziel gesetzt, die vollen Kosten auszuweisen und den Hochschulträgern zu berichten. Die Einzelkosten eines Kostenträgers werden auf der Stufe angesetzt, wo sie als Einzelkosten direkt zugewiesen werden können. Das führt dazu, dass am Ende der Rechnung das Gesamtergebnis des Kostenträgers



(Bachelor, Master, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistung) ausgewiesen wird. In diesem Fall unterscheidet diese DB-Rechnung zwischen Einzel- und Gemeinkosten. Je Deckungsbeitragsstufe werden stufenweise die Gemeinkosten subtrahiert, bis man zum Betriebsergebnis gelangt, wie in Abbildung 12 dargestellt. Die Abbildung zeigt ebenfalls, dass aus den bekannten Gründen der Vergleichbarkeit die Infrastrukturkosten separat ausgewiesen werden müssen. (Swissuniversities, 2018, S. 17-60)

Abbildung 12: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

	Bachelor Master	Weiterbildung	Angewandte Forschung und Entwicklung	Dienstleistungen
<b>Erträge</b> (für die detaillierte Aufteilung der Erträge siehe Kapitel 9.2)	- Grundbeiträge SBFI - Schulgelder FHV - Studiengelder - Übrige Beiträge Bund - Übrige Erträge - Restfinanzierung Schulträger (ohne Infrastruktur)	- Studiengelder - Übrige Erträge - Restfinanzierung Schulträger	- Grundbeiträge SBFI - Erträge Dritter - Beiträge KTI, SNF und EU - Übrige Erträge - Restfinanzierung Schulträger	- Erträge Dritter - Studiengelder - Übrige Erträge - Restfinanzierung Schulträger
<b>Total Erträge (ohne Infrastrukturkosten)</b>				
J.	Einzelkosten (Personalkosten)			
J.	Einzelkosten (Sachkosten)			
<b>DB 1</b>	Beitrag über Einzelkosten			
J.	Gemeinkosten ohne bauliche Infrastrukturkosten			
<b>DB 2</b>	Beitrag über Kosten kleinste Einheit			
J.	Gemeinkosten Abteilung ohne bauliche Infrastrukturkosten			
<b>DB 3</b>	Beitrag über Kosten Abteilung			
J.	Gemeinkosten Departement / Hochschule / Teilschule ohne bauliche Infrastrukturkosten			
<b>DB 4</b>	Beitrag über Kosten Departement / Hochschule / Teilschule			
J.	Gemeinkosten Fachhochschule ohne bauliche Infrastrukturkosten			
<b>DB 5</b>	<b>Beitrag über Kosten Fachhochschule ohne bauliche Infrastrukturkosten</b>			
<b>Infrastruktur Erlöse</b>	- Baunutzungsbeiträge SBFI (Diplomstudium und aFuE) - Infrastrukturbeiträge Träger - Sonstige Infrastrukturbeiträge			
<b>Infrastrukturkosten</b>	- Kalkulatorische Abschreibungen / Zinsen - Unterhalt Bau / sonstige Kosten - Mieten			
	<b>Gesamtergebnis</b>			

Quelle: Swissuniversities (2018, S. 31)

## 3 Empirische Untersuchung

### 3.1 Methode der empirischen Untersuchung

#### 3.1.1 Begründung der Wahl eines qualitativen Forschungsansatzes

Die Forschungsfrage wird anhand einer qualitativen Forschungsmethode beantwortet. In den Kapiteln 1.1 und 2.4.1 ist jedoch ersichtlich, dass in Form eines quantitativen Ansatzes die Rolle der KLR an den österreichischen Universitäten teils schon erhoben wurde. Der Grund für die unterschiedliche Vorgehensweise in vorliegender Arbeit ist die Induktion: Im Gegensatz zum deduktiven Ansatz, bei dem eine existierende Theorie durch die Datenerhebung und -analyse getestet wird, versucht der induktive Ansatz den Hintergrund eines Problems oder einer Situation besser zu verstehen. Dabei werden zuerst Daten über das Problem erhoben und nach der Analyse eine Theorie abgeleitet. (Saunders et al., 2015, S. 147f) Diesem Ansatz nach soll die Forschungsfrage beantwortet werden. Anhand der erhobenen Daten werden Schlüsse und ggf. Best-Practice-Methoden bezüglich der Steuerungsrelevanz der KLR an den Schweizer Universitäten abgeleitet. Die Forschungsfrage schließt einen quantitativen Ansatz nicht aus, jedoch lässt dieser pragmatische Forschungsansatz zu, dass basierend auf der Art der Fragestellung und dem Ziel der Forschung auf sowohl quantitative als auch qualitative Methoden zurückgegriffen werden kann. Die angesprochene induktive Vorgehensweise mit dem Ziel, detaillierteres Wissen und tiefgründige Einblicke in die Verwendung der KLR zu erfahren, bedingt in diesem Fall einen qualitativen Ansatz. (Saunders et al., 2015, S. 147f)

Im Gegensatz zu der quantitativen Forschung lässt die qualitative Forschung Ausnahmen und die Analyse von Einzelfällen zu und fokussiert sich weniger auf die Generalisierung von Aussagen. (Mayer, 2012, S. 26) Durch den offenen Austausch, der bei der qualitativen Forschung stattfindet, lassen sich die Sachverhalte teilweise authentischer und detaillierter darstellen als wie bei einem quantitativen Ansatz, der von standardisierten und statistischen Modellen geprägt ist. (Mayer, 2012, S. 26) Diese statistischen Modelle ergeben bei großen Stichproben eine höhere Validität, wohingegen die qualitative Forschung eine höhere *inhaltliche* Validität verspricht. Demgegenüber steht nachteilig die Kosten- und Zeitintensivität der qualitativen Forschung, die nicht vernachlässigt werden darf. (Röbken & Wetzels, 2016, S. 15) Wie aber auch Saunders et al. (2015, S. 147) anmerken, lässt ein deduktiver Ansatz – also beispielsweise eine quantitative Datenerhebung – keine Flexibilität im Hinblick auf die Untersuchung zu und ist von einer final festgelegten Theorie und Vorgehen geprägt.

Basierend auf der Forschungsfrage, dem Ziel dieser Arbeit und der Abwägung der Vor- und Nachteile der verschiedenen Forschungsmethoden wird ein Leitfadeninterview erstellt, welches die Forschungsfrage(n) beantworten soll. Das Leitfadeninterview wird als semistrukturiertes Interview mit Expert\*innen durchgeführt. Die Forschungsfrage kann als „*evaluative*“ nach Saunders et al. (2015, S. 391-393) eingestuft werden, da ein betriebswirtschaftlicher

Vorgang bzw. Konstrukt beschrieben bzw. analysiert wird. Für solche Forschungsfragen eignen sich semistrukturierte Interviews als qualitative Methode, da sie vertiefende Fragen, dort wo sie notwendig sind, zulassen. (Saunders et al., 2015, S. 168 & S. 391-393) Diese Methode soll dort vertiefendes Wissen abfragen, wo es bspw. mit einem Fragebogen nicht möglich ist. Die Expert\*innen, die befragt werden, werden als jemand, „*der auf einem begrenzten Gebiet über klares und abrufbares Wissen verfügt*“, definiert. (Mayer, 2012, S. 41) Da Expert\*innen in der Regel in den höheren Hierarchie-Ebenen gefunden werden können, setzt sich dieses Forschungsvorhaben als Ziel, die Finanz- oder Controlling-Leitung bzw. das Finanzrektorat, CFOs oder Äquivalente für die Interviews zu gewinnen. (Mayer, 2012, S. 41)

### **3.1.2 Schweizer universitäre Hochschulen als ausgewählte Untersuchungsgegenstände**

Forschungsgegenstand in dieser Untersuchung sind die Schweizer Universitäten bzw. die nach dem BFS definierten „universitären Hochschulen“, die das KRM anwenden. (Bundesamt für Statistik, 2022; SHK, 2020, S. 4) Die einzelnen Schweizer Kantone erlassen jeweils ihr Universitätsgesetz (schwUG), wobei die Definition der Universitäten jeweils ident ist, wie bspw. Art. 1 Abs 2 schwUG des Kantons St. Gallen zeigt: „*Die Universität ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit und mit dem Recht der Selbstverwaltung.*“ In Österreich gilt ebenfalls nach §4 UG, dass die Universitäten juristische Personen des öffentlichen Rechts darstellen.

### **3.1.3 Begründung der getroffenen Auswahl der Untersuchungsgegenstände**

Nach der SHK (2020, S. 4) ist das Schweizer Kostenrechnungsmodell der Universitäten schon seit 1999 in Planung gewesen, seit 2004 wurden die ersten Ergebnisse erstellt und 2007 erstmals veröffentlicht. Das heißt, die Schweiz weist hinsichtlich der Kostenrechnung an Universitäten beinahe 20 Jahre Erfahrung auf. Das verstärkt das Argument, dass die Schweizer Universitäten mit ihrem Vorwissen für das Leitfadenterview geeignet sind. Für Teilfragen der Forschungsfrage ist die Vergleichbarkeit mit den österreichischen Universitäten wichtig. Wie nachfolgend aufgezeigt wird, wenden die Schweizer ein vergleichbares Kostenrechnungsmodell wie das in der KLRV vorgegebene Modell an, wobei vereinzelt Schweizer Universitäten in den Prozess der Entwicklung der KLRV miteinbezogen worden sind.

Folgende Erläuterungen beziehen sich auf die KLRV. Die österreichische KLR wird an den Universitäten ebenfalls als Vollkostenrechnung geführt. Wie es die klassische und die Schweizer Kostenrechnung vorsieht, ist die KLR an den österreichischen Universitäten in Form einer Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung zu führen.

### ***Kostenartenrechnung***

Die Kostenarten in der KLRV sind Personalkosten, laufende Sachkosten, Mieten und Abschreibungen für Gebäude, Bewirtschaftungs- und Instandhaltungskosten der Gebäude, Abschreibungen (sofern die Abschreibung nicht in die vorherigen Kategorien zuzuordnen ist) und klinischer Mehraufwand. Kalkulatorische Kosten können nur für die Mieten und Abschreibungen für Gebäude angesetzt werden. Zusätzlich werden Normkosten für die Mieten angesetzt. Grund dafür sind, wie in der Schweiz, die verschiedenen Finanzierungen der Gebäude, die die Universitäten nutzen.

### ***Kostenstellenrechnung***

Die Kostenstellenrechnung sieht keine gravierende Abweichung zu dem Schweizer bzw. klassischen Modell vor.

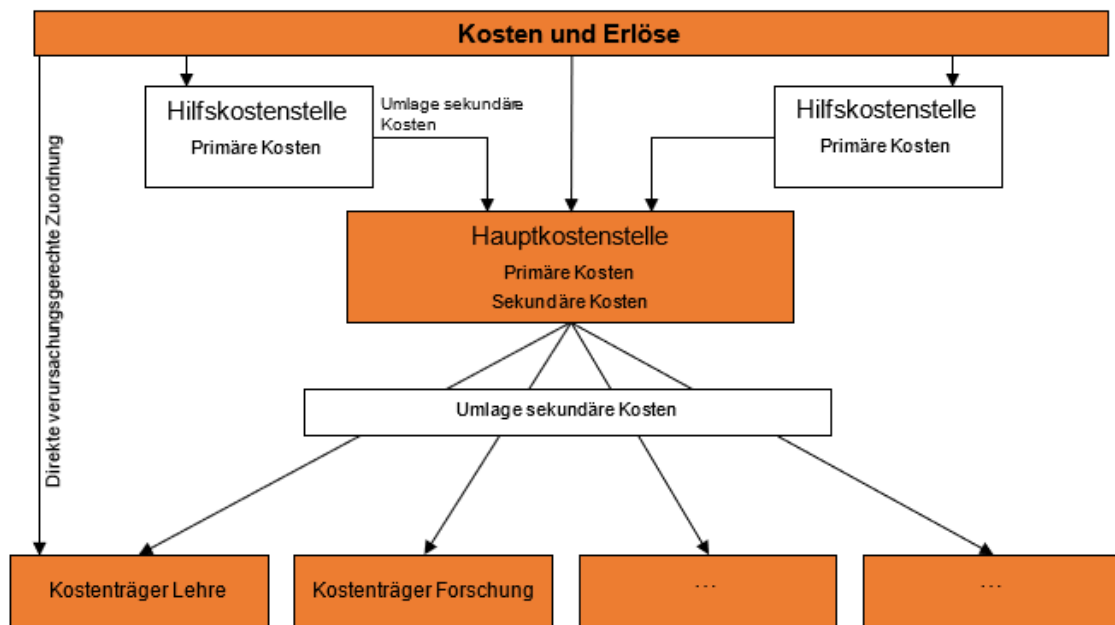
### ***Kostenträgerrechnung***

Alle angefallenen Kosten und Erlöse sind auf folgenden Kostenträgern laut §16 KLRV auszuweisen. Diese Kostenträger sind für alle Universitäten vorgegeben, es sei denn, gewisse Universitäten betreiben kein Universitätskrankenhaus bzw. Tierklinik. Kostenträger sind für alle österreichischen Universitäten definiert:

1. Lehre (in Bachelor-, Master- und Diplomstudien)
2. Forschung und Entwicklung/Entwicklung und Erschließung der Künste („EEK“)
3. Forschung und Entwicklung/EEK aus Fördermitteln
4. sonstige nichtwirtschaftliche Forschung/EEK aus Drittmitteln
5. Auftragsforschung und künstlerische Arbeiten im Auftrag Dritter
6. Weiterbildung wirtschaftlich,
7. Weiterbildung nicht wirtschaftlich,
8. Sonstige wirtschaftliche Leistungen,
9. Sonstige nicht wirtschaftliche Leistungen,
10. Patientinnen- und Patientenversorgung inkl. Klinischer Mehraufwand und
11. Behandlung und Pflege von Tieren.

Die §§ 17 und 18 KLRV geben vor, wie die Kosten auf die oben angeführten Kostenträger zu verrechnen sind. Abbildung 13 soll die stufenweise Verrechnung vereinfacht und beispielhaft darstellen:

Abbildung 13: Verrechnung nach KLRV



Quelle: eigene Darstellung

Die stufenweise Verrechnung sieht vor, dass die Kosten der Hilfskostenstellen auf den höheren Ebenen verursachungsgerecht auf Hauptkostenstellen der Ebenen darunter umgelegt und von den Hauptkostenstellen auf die Kostenträger verrechnet werden müssen. Nach §18 Abs 3 KLRV müssen die Personalkosten wie bei den Schweizer Universitäten anhand von den geschätzten Leistungszeiten der Mitarbeitenden umgelegt werden. Anhand von diesen Vollzeitäquivalenten (VZÄ) werden dann die Personalkosten umgelegt. Die restlichen Gemeinkosten werden von den oberen Ebenen ebenfalls anhand von VZÄ umgelegt, der Universität steht es jedoch frei, einen anderen Verrechnungsschlüssel heranzuziehen, vorausgesetzt, er garantiert eine verursachungsgerechte Verrechnung. Die Verrechnung findet also nach vergleichbaren Umlageschlüsseln wie in der Schweiz statt.

Zusätzlich sind die Definitionen der öffentlichen Universitäten, wie oben angemerkt, vergleichbar. In beiden Ländern werden die Universitäten nach dem österreichischen UG bzw. nach dem schWHFKG vom Bund bzw. von Bund und Kanton (Schweiz) finanziert und gefördert.

Somit lässt sich begründen, warum die Schweizer Universitäten hinsichtlich ihres Kostenrechnungsmodells geeignete Untersuchungsgegenstände für dieses Forschungsvorhaben darstellen.

### 3.1.4 Vorgehensweise beim Sampling

Charakteristisch für den qualitativen Ansatz wird die Stichprobe nicht anhand des Zufalls oder eines anderen statistischen Verfahrens erstellt. (Saunders et al., 2015, S. 168) Das sogenannte „non-probability sampling“ kommt oftmals bei qualitativen Ansätzen zur Anwendung, vor allem dann, wenn eine Zufallsstichprobe nicht möglich ist oder nicht dem Forschungsziel

entspricht. Bei dieser Vorgehensweise folgt man weniger einer Regel, sondern vielmehr einer Logik, die die erstellte Stichprobe begründen soll. Beim „non-probability sampling“ ist auf eine gewisse Subjektivität beim Sampling-Verfahren aufmerksam zu machen. (Saunders et al., 2015, S. 295-297) Genauer gesagt, wird ein „purposive sampling“ gewählt. Das heißt, es wird eine (subjektive) und nicht-statistische Entscheidung getroffen, welche Interviewpartner\*innen gewählt werden. Diese Entscheidung basiert auf der Forschungsfrage und soll dazu führen, dass diese Frage(n) bestmöglich beantwortet werden. Dieses Vorgehen eignet sich vor allem für sehr kleine Gruppen bzw. eine geringe Anzahl an Untersuchungsgegenständen, wie es auch auf dieses Forschungsvorhaben zutrifft. (Saunders et al., 2015, S. 301-305) Die Kostenrechnung muss nämlich von den Schweizer universitären Hochschulen durchgeführt werden. Diese setzen sich aus den zehn kantonalen Universitäten und den anderen universitären Einrichtungen zusammen, wie in Tabelle 2 aufgelistet (Bundesamt für Statistik, 2022). Die Universitäten werden mit Codes von U1-U15 codiert, sodass im weiteren Verlauf der Ergebnisauswertung eine Anonymisierung gegeben ist.

Tabelle 2: Mögliche Untersuchungsgegenstände

Universität	Kanton	Amtssprache
Universität Basel	Basel-Stadt	Deutsch
Universität Bern	Bern	Deutsch, Französisch
Universität Freiburg	Freiburg	Deutsch, Französisch
Universität Genf	Genf	Französisch
Universität Lausanne	Waadt	Französisch
Università della Svizzera italiana	Tessin	Italienisch
Universität Luzern	Luzern	Deutsch
Universität Neuenburg	Neuenburg	Französisch
Universität St. Gallen	St. Gallen	Deutsch
Universität Zürich	Zürich	Deutsch
ETH Zürich	Zürich	Deutsch
ETH Lausanne	Waadt	Französisch
FernUni	Wallis	Deutsch
IHEID Genf	Genf	Französisch
PH St. Gallen	St. Gallen	Deutsch

Quelle: Bundesamt für Statistik (2022)

Viele Universitäten bieten keine deutsche oder englische Homepage an. Die sprachlichen Restriktionen, die offensichtlich bei manchen Einrichtungen gegeben sind, stellen eine gewisse Limitation dar. Da die Schweiz mehrere Landessprachen aufweist, muss man davon ausgehen, dass gewisse Personen an den Universitäten möglicherweise nur Französisch oder Italienisch sprechen. Ein Interview in diesen Sprachen ist nicht möglich. Gegebenenfalls wird ein Interview auf Englisch durchgeführt. Der Leitfaden wird dafür übersetzt. Ziel ist es daher, dass das Sampling (purposive sampling) zumindest eine Vollerhebung der deutschsprachigen Universitäten nach Tabelle 2 umfasst. Grund dafür ist die Annahme, dass aus Interviews, die auf Deutsch durchgeführt werden, die qualitativ besseren Daten erhoben werden können, da Deutsch die Muttersprache der Interviewerin ist. Nach Saunders et al. (2015,

S. 302) spricht man dabei von einem homogenen Sampling, welches eine Unterkategorie des „purposive sampling“ darstellt. Es konzentriert sich auf eine homogene Gruppe, welche in diesem Fall die deutschsprachigen universitären Einrichtungen darstellen. Dieses Sampling erlaubt es, genauer und detailliert auf einen Sachverhalt homogener Untersuchungsgegenstände einzugehen. (Saunders et al., 2015, S. 302)

Die einzelnen Universitäten wurden per E-Mail kontaktiert. Dazu wurde entweder eine allgemeine E-Mail-Adresse der Universität angeschrieben oder es konnten potenzielle Interviewpartner\*innen über die Homepage der Universität ausfindig gemacht werden (bspw. über die Personensuche, Organigramme etc.). Nach ca. 3-4 Wochen wurden Universitäten, die eine ausstehende Antwort hatten (weder positive noch negative Antwort) erneut angeschrieben. Dieser Vorgang wurde nochmals wiederholt. Saunders et al. (2015, S. 298) listet einen Richtwert für die Anzahl der durchzuführenden Interviews auf, wobei dieser situationsabhängig ist. Der angeführte Richtwert für semistrukturierte Interviews liegt bei 5-25. (Saunders et al., 2015, S. 298) Wie oben aufgezeigt, handelt es sich um ein eher kleines homogenes Sampling, wobei es neun deutschsprachige Universitäten gibt. Natürlich ist in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam zu machen, dass die Stichprobe von semistrukturierten Interviews sehr wohl dem „*participation bias*“ durch die mangelnde Bereitschaft, Zeit oder Ressourcen mancher Interviewpartner\*innen ausgesetzt ist (Saunders et al., 2015, S. 397).

Eine Universität lehnte ein Interview aus Zeitgründen ab und gab an, in dem angesetzten Zeitraum kein Interview aufgrund von Personalmangel und Rechnungsabschlussaktivitäten durchführen zu können. Jene Universität stellte Interviewfragen bzw. -antworten aus einer früheren Forschungsarbeit zur Kostenrechnung bereit. Diese Daten konnten jedoch nicht ausgewertet werden. Eine weitere Universität gab nie eine Antwort. Acht Personen von sieben deutschsprachigen Universitäten erklärten sich für ein Leitfadeninterview bereit. Die Rücklaufquote beträgt demnach 78 % nach der Berechnung nach American Association for Public Opinion Research (2020). Von den französischen und italienischen Universitäten kam in jedem Fall nach mehrfacher Nachfrage entweder keine oder eine negative Antwort zurück, trotz Angebot, das Interview auf Englisch abzuhalten.

### **3.1.5 Daten der empirischen Untersuchung**

#### **3.1.5.1 Aufbau und Erläuterung des Leitfadeninterviews als qualitative Datenerhebungsmethode**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden Daten anhand eines Leitfadeninterviews erhoben. Diese Art von Interview lässt sich nach Saunders et al. (2015, S.391) als semistrukturiertes Interview einstufen. Dabei gilt es, eine Balance zwischen offenen Fragen und genug Vorstrukturierung zu finden, sodass wichtige Fragen und Aspekte nicht vergessen werden, aber trotzdem die Vorteile und Intention eines qualitativen Forschungsansatzes (detailliertes Hintergrundwissen zu einer Problemstellung) genutzt werden können. (Mayer, 2012, S. 43)

Der Leitfaden ist nach verschiedenen Themenbereichen aufgebaut. Dieser Aufbau orientiert sich an Überlegungen, Vorkenntnissen oder vorherrschender Literatur, wobei dem stets die zu beantwortende Forschungsfrage zu Grunde liegt. (Mayer, 2012, S. 43-45)

Abbildung 14 bildet den Leitfaden ab (siehe auch Anhang I – Interviewleitfaden).

Abbildung 14: Leitfaden zum Interview

Leitfadeninterview			
Datum:	Ort:	Online-Call	Code:
Setting:			
Universität:		Name:	
Einschätzung:			

KRM = Kostenrechnungsmodell (Schweizer Modell), KLR = Kosten-/Leistungsrechnung

**1. Einführung in die Forschungsarbeit**

- Ausgangssituation
- Forschungsfrage

**2. Themenbereiche Interview**

**Zur Person**

- Wie sieht Ihre Position in der Abteilung aus?
- Welche Aufgaben bewältigen Sie in der Regel hinsichtlich Controlling bzw. der KLR?

**Aufbau und Einführung**

- Wann wurde die KLR an Ihrer Universität eingeführt?
- Auf welcher Grundlage wurde die KLR an Ihrer Universität eingeführt?
- Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten Ihres KRM zum vorgegebenen Modell gibt es an Ihrer Universität?
  - o Warum wurde vom Mindeststandard abgewichen?
  - o Welche Erfolgspotenziale oder Schwierigkeiten ergaben sich dabei?

**Steuerungsrelevanz & Einsatzgebiete der KLR als Steuerungsinstrument**

- Welche Unterschiede ergeben sich beim Einsatz der KLR als Steuerungsinstrument im wirtschaftlichen (bspw. Dienstleistungen, Weiterbildung) und nicht-wirtschaftlichen Bereich?
- Wie bzw. in welchen Bereichen wird die KLR als Steuerungs-/Führungsinstrument eingesetzt?
  - o Welche internen Auswertungen werden dabei basierend auf der KLR gemacht?
  - o Welche externen Auswertungen werden dabei basierend auf der KLR gemacht?
  - o Wie wird die KLR mit anderen (qualitativen) Auswertungen kombiniert?
  - o Welche Probleme/Herausforderungen ergeben sich dabei?

**Welche Rolle spielt die KLR als Unterstützung des Rektorats/Finanzrektorats bei Entscheidungsprozessen?**

- o Welche Auswertungen/KPIs basierend auf der KLR werden durchgeführt, um die Universitätsstrategie zu verfolgen?
- o Welche Erfolgsfaktoren (beim Aufbau der KLR) sind dabei zentral?
- o Welche Probleme können dabei auftreten?

**An wen berichten Sie bzw. mit welcher Abteilung sind Sie am meisten hinsichtlich der KLR bzw. der KLR-Ergebnisse im Austausch?**

- o Welche Position nimmt die KLR im Berufsalltag ein?
- o Wie oft wird die Controlling-Abteilung zu bspw. Rektoratssitzungen (Sitzungen der Universitätsleitung) in Bezug auf die KLR eingeladen?
- o Welche Personen interessieren sich am meisten für die KLR?

**In welchem Bereich weist die KLR Ihrer Ansicht nach die höchste Steuerungsrelevanz auf?**

- o Warum weist sie genau dort die höchste Steuerungsrelevanz auf?
- o Wie zeigt sich diese Steuerungsrelevanz?

**Welcher Nutzen bzw. Schwierigkeiten ergeben sich durch die KLR in Ihrer Rolle als Führungsinstrument?**

**Gibt es neben der vorgegebenen KLR vergleichbare Rechnungen mit Kosten und Erlösen bzw. Vorgehensweisen/Herangehensweisen zur Berechnung von Preisen, Kostensätzen oder Vergleichsbarem?**

- o Wie sehen diese Berechnungen aus?
- o Welche Rolle spielen sie in Entscheidungsprozessen und als Steuerungsinstrument?

**Abschlussfragen:**

- o **Wie unterscheidet sich die Entscheidungsfindung des Managements/Steuerung vor der Einführung der KLR zur heutigen Entscheidungsfindung/Steuerung?**
- o **Würden Sie die KLR nochmals so umsetzen?**

Quelle: eigene Darstellung

Der Themenbereich „Zur Person“ soll erfragen, was für eine Position und welche Aufgaben die Interviewpartner\*innen einnehmen und bewältigen.

Mit dem Themenbereich „Einführung und Aufbau“ sollen Beweggründe für die Implementierung und Unterschiede zum Mindeststandard erfragt werden. Wurde das Kostenrechnungsmodell detaillierter ausgeprägt oder adaptiert, sind die Beweggründe dahinter interessant, da sie auf eine Steuerungsrelevanz hindeuten können.

Zuletzt wird im Themenbereich „Steuerungsrelevanz & Einsatzgebiete der KLR als Steuerungsinstrument“ intensiv die Steuerungsrelevanz erfragt. Außerdem sollen die Fragen Aufschluss darüber geben, wie involviert die Person in entscheidungsrelevanten Meetings ist und wie wichtig dabei die KLR bzw. die KLR-Ergebnisse sind. Daraus sollen erste Schlüsse hinsichtlich der Wichtigkeit, Akzeptanz und Steuerungsrelevanz geschlossen werden. Wird nämlich die KLR kaum bei entscheidungsrelevanten Treffen der (Finanz-)Rektorate miteinbezogen



oder in irgendeiner Form berücksichtigt, lässt sich eine Steuerungsrelevanz schwer begründen.

In allen Themenbereichen werden offene Fragen eingesetzt, um den Interviewpartner\*innen genügend Freiraum für ihre Antworten zu lassen und um Voreingenommenheit, aufgrund von geschlossenen Fragen, möglichst zu vermeiden. Die im Leitfaden dargestellten Unterfragen, sogenannte „probing questions“, sollen vertiefendes Wissen und Details erfragen, falls notwendig. (Mayer, 2012, S. 44; Saunders et al., 2015, S. 407-409) Einmal festgelegt heißt nicht, dass ein Interviewleitfaden nicht geändert werden kann – ganz im Gegenteil, er soll sogar angepasst werden. Nach den ersten Interviews ergeben sich möglicherweise neue Einblicke oder Themen, die zuvor nicht berücksichtigt wurden, sich aber als sehr wichtig herausstellen. Es kann dazu führen, dass die Reihenfolge, die Anzahl der Fragen oder die Fragen an sich angepasst werden müssen. (Adams, 2015, S. 499) Daher wurde der verwendete Interviewleitfaden nach zwei Interviews angepasst, da deutlich wurde, dass das vorgegebene Kostenrechnungsmodell der SHK (2020) wenig bis keine Verwendung und Akzeptanz an den Universitäten findet. Die Anpassung beinhaltet die Frage, ob es neben dem vorgegebenen Modell eine andere Art von Kostenrechnung bzw. Verwendung der Kosten und Erlöse gibt. Die Anpassung wird folgendermaßen formuliert:

*„Gibt es neben der vorgegebenen KLR vergleichbare Rechnungen mit Kosten und Erlösen bzw. Vorgehensweisen/Herangehensweisen zur Berechnung von Preisen, Kostensätzen oder Vergleichbarem?“*

- *Wie sehen diese Berechnungen aus?*
- *Welche Rolle spielen sie in Entscheidungsprozessen und als Steuerungsinstrument?“*

### **3.1.5.2 Vorgehensweise bei der qualitativen Datenanalyse**

Grundlage der Datenanalyse sind die transkribierten Interviews (Anhang III – Transkripte). Durchgeführt werden die Fachinterviews über Online-Video-Calls. Dadurch können die großen räumlichen Distanzen zwischen der Interviewerin und den Interviewpartner\*innen ohne großen Aufwand überwunden werden. Zusätzlich werden die Interviews mit Einverständnis der Interviewteilnehmer\*innen aufgezeichnet und abgespeichert. Die Videokommunikationsplattform, über die die Interviews durchgeführt werden, bietet ein integriertes Transkriptionsprogramm an. Die Ergebnisse des Transkriptionsprogramms werden auf Fehler kontrolliert und ggf. korrigiert, damit das tatsächlich Gesagte zum Vorschein kommt, ansonsten jedoch möglichst originalgetreu belassen. Denn nach Mühlfeld et al. (1981, S. 336) ist das primäre Ziel der Auswertung, Bereiche in den Interviews herauszufiltern, die die Forschungsfragen beantworten können und daher ist es nicht notwendig, jeden einzelnen Satz des transkribierten Interviews einzeln zu interpretieren.

Die transkribierten Interviews werden anhand der Auswertungsmethodik nach Mühlfeld et al. (1981) ausgewertet. Dieses Verfahren wird angewendet, da es „ökonomisch und weniger aufwendig“ als andere Verfahren ist. (Mayer, 2012, S. 48) Zur Unterstützung bei der Auswertung wird die Software „MAXQDA“ angewendet. Dadurch können vor allem im induktiven Forschungsprozess systematisch und übersichtlich Kategorien erstellt werden und (farblich) zusammengefasst werden. Somit soll eine systematische und ordentliche Vorgehensweise sichergestellt werden. (*Interviews transkribieren & analysieren mit MAXQDA*, 2022; Rädiker & Kuckartz, 2019, S. 3-6)

### **Kategorienbildung**

Nach Kuckartz (2016, S. 31-37) ist ein zentraler Bestandteil der qualitativen Inhaltsanalyse die Bildung von Kategorien. Wie nachfolgend beschrieben wird, wird im Auswertungsverfahren nach Mühlfeld et al. (1981) mit Kategorien gearbeitet. Damit die Auswertung gelingt und gleichzeitig Transparenz geschaffen wird, ist eine Definition der Kategorien („Kategoriedefinition“) unabdingbar (siehe Anhang II – Kategorie-Leitfaden). Die Definition einer Kategorie enthält mindestens eine inhaltliche Beschreibung, eine Beschreibung der Anwendung und ein Beispiel. (Kuckartz, 2016, S. 40) Bei der Kategorienbildung kann man grundsätzlich auf verschiedene Vorgehensweisen zurückgreifen. Es ist eine „A-priori Kategoriebildung“ möglich, was einem deduktiven Ansatz entspricht. Dabei werden die Kategorien aus der herrschenden Literatur abgeleitet. (Kuckartz, 2016, S. 64-72) Gegenteilig dazu kann eine Kategorie induktiv gebildet werden. Das heißt, die Kategorie wird direkt aus dem transkribierten Interview abgeleitet – dieses Verfahren wird oft bei qualitativen Forschungsmethoden angewendet. (Kuckartz, 2016, S. 72) Das heißt aber nicht, dass das A-priori-Verfahren nicht für qualitative Methoden angewendet werden kann. Die qualitative Inhaltsanalyse kennt bestimmte Mischformen – also deduktiv-induktive Verfahren. (Kuckartz, 2016, S. 95) In diesem Forschungsvorhaben wird letzterer Ansatz gewählt, wobei der Großteil der Kategorien induktiv gebildet wird.

### **Auswertung nach Mühlfeld et al.**

Die gewählte Methode zur Auswertung der Interviews geht grundsätzlich von sechs Schritten aus:

#### **Schritt 1**

Zu Beginn werden beim ersten Durchlesen Antworten, die die Forschungsfragen beantworten, unmittelbar markiert (Mühlfeld et al., 1981, S. 336-338). Dieser Schritt erfolgt schon mithilfe der Software MAXQDA.

## **Schritt 2**

Als nächstes wird das Interview ein weiteres Mal, nun intensiver, durchgelesen, wobei hier mit der Codierung begonnen wird. Es werden die zuvor markierten Informationen den Kategorien zugewiesen bzw. das Categoriesystem laufend ergänzt (induktiver Prozess). Dieser Schritt wird mithilfe der Software MAXQDA durchgeführt, da sie vor allem die Codierung unterstützt und transparent darstellt. (Mühlfeld et al., 1981, S. 336-338)

## **Schritt 3**

Im dritten Schritt bewegt man sich von den einzelnen Textabschnitten bzw. Informationen weg und versucht eine sogenannte „*innere Logik*“ nach Mühlfeld et al. (1981, S. 337) herzustellen. Das bedeutet, man betrachtet nun die ganzen Interviews und stellt eine Logik zwischen den Einzelinformationen her.

## **Schritt 4**

In diesem letzten Schritt der tatsächlichen Interview-Auswertung wird ein Text verfasst, der nun die Auswertung darstellen soll und somit die Forschungsfrage(n) beantworten soll (Mühlfeld et al., 1981, S. 336-338).

## **Schritt 5**

Im vorletzten Schritt sollen die Interviews noch einmal zur Kontrolle durchgelesen werden. Ergibt sich keine neuen oder widersprüchlichen Erkenntnisse, wird die Auswertung, also der verfasste Text, mit den jeweiligen Interview-Passagen kombiniert (Mühlfeld et al., 1981, S. 336-338).

## **Schritt 6**

Die Auswertung wird präsentiert (Mühlfeld et al., 1981, S. 336-338).

### **3.1.5.3 Zugang zu weiteren Datengrundlagen**

Daten über den Aufbau und die Umsetzung der KLR in Österreich und der Schweiz werden unter anderem durch die IVM GmbH (Beratungsunternehmen, welches die österreichischen Universitäten bei der Implementierung der KLRV unterstützt) zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus kann durch die öffentlich zugänglichen Zahlen, Dokumente, Gesetzestexte und Daten die Umsetzbarkeit sichergestellt werden. Die IVM GmbH stellt auch erste Kontaktdaten zu den Schweizer Finanzrektor\*innen zur Verfügung und fungiert somit als „gatekeeper“, das heißt, als sogenannter „Türöffner“ zu den ersten Kontakten zu den Universitäten (Mayer, 2012, S. 46).

### **3.2 Gütekriterien der qualitativen Forschung**

Obwohl die aus der quantitativen Forschung stammenden Gütekriterien, Gültigkeit (Validität) und Zuverlässigkeit (Reliabilität), nicht ohne Weiteres auf die qualitative Forschung umgelegt werden können, dürfen diese Gütekriterien in der qualitativen Forschung nicht außer Acht gelassen werden. (Flick, 2022, S. 412f; Mayer, 2012, S. 55-57; Mühlfeld et al., 1981, S. 343) Die Validität misst, ob wirklich „*das gemessen wird, was gemessen werden sollte*“ und die Reliabilität misst die „*Genauigkeit und Stabilität*“ der Daten. (Mayer, 2012, S. 56) Mühlfeld et al. (1981, S. 343), auf deren Auswertungsverfahren dieses Forschungsvorhaben basiert, sprechen von keinem „*gültigen/zuverlässigem*“ Verfahren „*an sich*“. Ein zuverlässiges Verfahren soll jedoch unbeeinflusst vom Interviewenden, Zeit und Objektivität sein. Ein gültiges Verfahren hängt immer von der Situation und den Interviewer\*innen bzw. Interviewten ab. (Mühlfeld et al., 1981, S. 343) Zur Erhöhung der Reliabilität ist es unabdingbar, den Forschungsprozess, von der Datenerhebung, über das Interview bis hin zur Auswertung und Interpretation offenzulegen und zu dokumentieren, wie es Flick (1999, S. 240-243) fordert. Dieser Forderung sollen vor allem die Kapitel 3 und 4 nachkommen. Zusätzlich wurden vereinzelt Nachfragen per E-Mail gestellt oder ein ergänzendes Gespräch ersucht, um entstandene Unklarheiten zu bereinigen.

### **3.3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung**

Die Ergebnisse der qualitativen Forschung werden angelehnt an die Struktur des Leitfadens dargestellt. Das in 3.1.5.2 beschriebene Kategoriensystem entstand im Laufe der Auswertung und sieht wie folgt aus (Abbildung 15):

Abbildung 15: Categoriesystem

Code	626
Spontane Beantwortung der Forschungsfrage	158
Forschungsfrage	0
Schlüsse hinsichtlich Steuerungsrelevanz	0
Steuerungsrelevanz/Potenziale	90
Nutzen	5
Keine Steuerungsrelevanz/Probleme	86
Kein Kostendruck	3
Keine Relevanz/Interesse	15
Budgetsicht/Finanzierungssicht	6
Standardisierung	9
Einsatzgebiete	0
Interne Steuerung	19
Nicht-wirtschaftlicher Bereich	4
Wirtschaftlicher Bereich	25
Externe Steuerung	17
Einsatz/Vorgehen	0
Steuerung Gewinn/Wirtschaftlichkeit	3
KPIs	3
Interne Verrechnung	2
Programmplanung	3
Kostentransparenz	15
Ad hoc Analyse	4
Steuerung Kostendeckung	15
Budget/Abweichungsanalysen	12
Preisuntergrenze/Preisbildung	17
Verhaltenssteuerung	6
Aufbau/Ablauf	5
Rolle im Entscheidungsprozess	49
Diskussionspartner KLR	10
Person: Stelle/Aufgaben	18
KLR an der Universität	0
Einführung	16
Aufbau Modell	11

Quelle: Auszug aus Datei in MAXQDA

Es handelt sich bei der qualitativen Forschungsmethode anhand eines Leitfadeninterviews um eine Erhebungsmethode, bei der der Leitfaden als Orientierung und nicht als stricte Vorgabe dient. (Mayer, 2012, S. 36) Daher wurden nicht in jedem Interview die Fragen in der gleichen Reihenfolge gestellt bzw. ergänzt oder weggelassen, sofern der Verlauf des Interviews es zugelassen hat – wie in Kapitel 3.1.5.1 beschrieben, stellen nämlich die Unterfragen „probing questions“ dar, die nur bei Bedarf eingesetzt wurden.

### Ergebnisse „Zur Person“

Die befragten Personen beziehen folgende **Positionen**, wobei Interview U7 mit zwei Personen, Vorgesetzte und Sachbearbeiterin, durchgeführt wurde:

Tabelle 3: Positionen der Interviewpartner\*innen

Universität	Position	Länge des Interviews
U7 (1)	Leitung Finanzen & Rechnungswesen	1h 20 min
U7 (2)	Sachbearbeiterin & Kostenrechnerin	
U10	Leitung Stabstelle der Direktion Finanzen	0h 58 min
U1	Direktor Finanzen	2h 19 min inkl. Nachfrage
U13	Leiter Finanzen	1h 03 min
U9	Chief Financial Officer (CFO)	0h 46 min
U15	Leiter Finanzen & Controlling	1h 12 min
U11	Leiter Controlling	1h 43 min inkl. Nachfrage

Quelle: Transkripte

Die **Aufgaben** hinsichtlich der Kostenrechnung gestalten sich je befragter Person wie folgt:

Tabelle 4: Aufgabenbereiche Interviewpartner\*innen

Universität	Aufgaben hinsichtlich Kostenrechnung
U7 (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine operativen Tätigkeiten im Rahmen der Kostenrechnung</li> <li>- Durchführung Budgetprozess und Controlling hinsichtlich des Budgets</li> </ul>
U7 (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhebung der Tätigkeitsnachweise und Durchführung der Kostenrechnung nach dem KRM für das BFS</li> </ul>
U10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine operativen Tätigkeiten bei der Durchführung der Kostenrechnung</li> <li>- Mitwirkung und Beratung bei inhaltlichen Diskussionen zur Kostenrechnung</li> </ul>
U1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine operativen Tätigkeiten bei der Durchführung der Kostenrechnung</li> <li>- Verantwortung für die Jahresrechnung, Budget-Bericht und Kostenrechnung</li> </ul>
U13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchführung Kostenrechnung nach KRM und Kostenanalysen</li> </ul>
U9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwortung für die Budgeterstellung, Erwartungsrechnung und Kostenrechnung nach dem KRM</li> </ul>
U15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine operativen Tätigkeiten bei der Durchführung der Kostenrechnung</li> <li>- Verantwortung für die Kostenrechnung und Kostenanalyse</li> </ul>
U11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budgetierung und Planung</li> <li>- Verantwortung für die Kostenrechnung nach dem KRM</li> </ul>

Quelle: Transkripte

## Ergebnisse zu „Aufbau und Einführung“

An dieser Stelle ist darauf aufmerksam zu machen, dass während der Durchführung des Interviews U15 bekannt wurde, dass U15 einer abweichenden Vorgabe bzgl. der Implementierung der Kostenrechnung unterstellt ist. Das Sampling dieser Forschungsarbeit stützt sich auf das Dokument der SHK (2020, S. 6), welches das Kostenrechnungsmodell für die „*universitären Hochschulen*“ vorgibt. Die angefügte Verlinkung zu dieser Definition listet die Hochschulen auf, welche auch in Kapitel 3.1.4 als mögliches Sampling aufgelistet sind. Daher wurde U15 in das Sampling aufgenommen.

Ein wichtiger Argumentationsgrund für die Auswahl der Untersuchungsgegenstände war die Erfahrung mit der Kostenrechnung („**Wann wurde die KLR an Ihrer Universität eingeführt?**“). Es konnten nicht alle befragten Universitäten den genauen Zeitpunkt der Einführung nennen, vor allem auch, da vereinzelte befragte Personen noch nicht seit Beginn der Vorgabe zur Erstellung einer Kostenrechnung an der Universität angestellt sind. Genannt wurden vor allem die Zeitpunkte, ab denen die ersten Kostenrechnungsdaten erstellt wurden: eine Universität gab das Jahr 2004, zwei Universitäten das Jahr 2006, eine das Jahr 2007 und eine das Jahr 2008 an. Die zwei weiteren Universitäten gaben an, die Kostenrechnung „seit Beginn“ durchzuführen. Nach dem offiziellen Dokument der SHK (2020) lässt sich daher das Jahr 1999-2000 ableiten. Demnach mussten diese beiden Universitäten spätestens 2007 die ersten (öffentlichen) Daten liefern. Neben der Angabe der ersten Datenlieferung erwähnt auch U1, dass die Kostenrechnung an sich seit Beginn des Projektes (1999-2000) thematisiert und entwickelt wurde. Datengeneration und -lieferung erfolgten demnach später.

Die genannten **Gründe für die Einführung** beschränken sich bei den Universitäten auf den Grund des „Zwanges“ durch die Vorgabe der SHK (2020). U1 bekräftigt hingegen, dass auch schon zuvor ein Grundgerüst einer Kostenrechnung vorhanden war:

*„[...] ich sag jetzt mal wir hatten von Anfang an eine Kostenrechnung im System. Immer schon, aber nur Kostenstellen-Basis, Kostenarten, Kostenstellen, keine Kostenträgerrechnung, das hatten wir von Anfang an in unserem System, da waren wir allen anderen Schweizer Universitäten voraus, die haben das alles erst sukzessive aufgebaut.“  
(U1, Pos. 66)*

Die Frage zum Aufbau der Kostenrechnung bzw. zu Ergänzungen und Unterschiede zwischen dem vorgegebenen KRM und der implementierten Kostenrechnung zielt darauf ab, aufzuzeigen, ob die Universitäten für ihre internen Steuerungszwecke an ihrer Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung etwaige Anpassungen durchgeführt haben („**Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten Ihres KRM zum vorgegebenen Modell gibt es an Ihrer Universität?**“). Die Ergebnisse zeigen ein recht einheitliches Bild: das vorgegebene Modell wird von keiner Universität genau nach Vorgabe intern an der Universität weiterverwendet. Alle Universitäten führen die vorgegebene Kostenarten-, Kostenstellen- und

Kostenträgerrechnung durch, um ihrer Pflicht nachzukommen. Es ergibt sich dadurch die Bezeichnung der **externen** Kostenrechnung, welche die ganzheitliche Rechnung nach Vorgabe der SHK (2020) beschreibt, und der **internen** Kostenrechnung, welche für interne Zwecke von der vorgegebenen Kostenrechnung abweicht bzw. wenn nur Elemente einer Kostenrechnung verwendet werden.

Bei U1 und U13 deckt sich die interne und externe Kostenrechnung nahezu. U1 verwendet statt den kalkulatorischen Mieten die effektiven Mietkosten, um die ganze Kostenwahrheit und -transparenz zu präsentieren. U13 gibt an, intern im nicht wirtschaftlichen Bereich nicht alle Kosten auf die Kostenträger der Lehre und Forschung umzulegen. Diese Umlagen nach dem KRM werden intern nur für den wirtschaftlichen Bereich gemacht:

*„Also einerseits muss man eben unterscheiden zwischen eigentlich den Produkten, die kostendeckend sein müssen, wie zum Beispiel im Weiterbildungsbereich, da haben wir das schon immer angeschaut, dass man alle Kosten miteinbezieht [...].“ (U13, Pos. 51)*

U7 führt für interne Zwecke Projekte als Kostenträger:

*„[...] also hinterlegt ist das Ganze auch intern, aber wir nutzen die Auswertung nicht bis ins Detail intern, was ich zum Beispiel auch mache oder was wir machen, ist Forschungsprojekte, dort gehen wir schon auf Stufe Kostenträgerrechnung, aber natürlich nur für das Projekt oder die Weiterbildungen. Da ist auch Stufe Kostenträgerrechnung. Dass wir sehen, ob das Ganze überhaupt rentabel ist.“ (U7, Pos. 146)*

Auch hier werden jedoch nur im wirtschaftlichen Bereich die Gemeinkosten der zentralen Dienste (Finanz- und Rechnungswesen, Personal, Informatik und Facility Management) umgelegt bzw. für die Messung der Kostendeckung/Rentabilität oder Preisfestsetzung berücksichtigt. Die anderen Universitäten beschränken überwiegend ihre Kostenrechnung auf eine Kostenarten- und Kostenstellenrechnung, führen aber keine Kostenrechnung bis zu den Kostenträgern und Betriebsergebnissen im klassischen Sinne (siehe Kapitel 2.2). Projekte bilden dabei oft auch Kostenstellen bzw. Kostenträger ab, die im wirtschaftlichen Bereich teilweise mit Gemeinkosten belastet werden. U11, U10 und U1 sprechen auch von Profitcentern, da den Kostenstellen teils anteilige Erlöse zugewiesen werden können.

### **Ergebnisse zu „Steuerungsrelevanz & Einsatzgebiete der KLR als Steuerungsinstrument“**

Die Universitäten wurden hinsichtlich des Einsatzes der KLR als Steuerungsinstrument befragt (**„Wie bzw. in welchen Bereichen wird die KLR als Steuerungs-/Führungsinstrument eingesetzt?“**). Es soll damit aufgezeigt werden, wie und wo – also in welchen Bereichen der Universität – die Kostenrechnung Steuerungsrelevanz aufzeigt. Grundsätzlich muss hier



wieder auf die Unterscheidung zwischen interner und externer Kostenrechnung aufmerksam gemacht werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass die externe Kostenrechnung von allen befragten Universitäten nach den Vorgaben umgesetzt und dem BFS zur Verfügung gestellt wird. In diesem Zusammenhang wird die Kennzahl „Kosten pro Studierende“ (= Ergebnis des Kostenträgers Lehre in einem Fachbereich dividiert durch Anzahl Studierende) berechnet, wobei es sich hier um eine vorgegebene Kennzahl handelt. Es werden keine weiteren Auswertungen basierend auf der Kostenrechnung für externe Adressaten angefertigt. Sechs von sieben Universitäten schreiben der Kostenrechnung im externen Bereich, also gegenüber externen Adressanten und Finanzierenden, wenig Steuerungsrelevanz zu:

*„Was immer da an Steuerungseffekt von der Kosten- und Leistungsrechnung kommt, wird übersteuert durch die politische Aushandlung zwischen den Kantonen. Ich glaub, da braucht man sich keine Illusionen zu machen.“ (U10, Pos. 507)*

Es wird von den Universitäten angemerkt, dass die Finanzierung der Universitäten anhand eines Durchschnittsatzes aller Universitäten berechnet wird und zusätzlich andere Faktoren, wie Anzahl Forschungsprojekte, Anzahl ausländischer Studierender, für die Berechnung der Finanzierung herangezogen werden. Somit wird grundsätzlich keine Steuerungsrelevanz wahrgenommen. Im Gegensatz dazu schreibt U1 als einzige Universität der Kostenrechnung im externen Bereich Steuerungsrelevanz zu, da die Universitätsleitung die Kostenrechnung für „jegliche“ Argumentationen heranzieht und als Unterstützung der Universitätsleitung dient:

*„Wir zeigen alles, damit wir die Entscheidungsträger vor die Frage stellen, wenn wir das machen wollen, kostet es so viel und ihr müsst uns das unverändert geben, wenn nicht, können wir das auch nicht machen. [...] wir zeigen alle Kosten, was unsere, was die Leistungen wirklich kosten und wollen auch das Geld dafür.“ (U1, Pos. 773-777)*

Gegenüber den Finanzierenden können für politische Entscheidungen (bspw. Einstellung neuer Professoren) und geplante Vorhaben die Vollkosten auf den Kostenträgern nach dem KRM aufgezeigt werden, da nicht nur die Einzelkosten, sondern auch Gemeinkosten (bspw. Raumkosten) steigen. U1 bestätigt aber, dass es sich bei der Zusprache des Budgets um einen politischen Prozess handelt, obwohl die Gesetzgebung vorsieht, dass das Ergebnis der Kostenträgerrechnung zumindest in Betrachtung gezogen werden muss.

Die Forschungsergebnisse zeigen in weiterer Folge, was sich bei der Frage nach Anpassungen der Kostenrechnung für interne Zwecke schon angedeutet hat: Die vorgegebene Kostenrechnung wird in dieser Form von keiner Universität intern verwendet. Vor allem die Kostenträgerrechnung findet kaum Anwendung. Nur U1 und U13 wenden die vorgegebene Kostenrechnung inkl. Kostenträgerrechnung auch für interne Steuerungszwecke an. Die anderen Universitäten kritisieren die Standardisierung der externen Kostenrechnung durch die

verpflichtenden Vorgaben. Das vorgegebene Modell dient laut den Universitäten nicht der internen Steuerung, da bspw. die Fachbereiche, die im Modell vorgegeben sind, teilweise gar nicht mit den Fakultäten an der Universität übereinstimmen. Die Informationen, die somit auf den Kostenträgern ausgewiesen werden, sind von keiner Relevanz oder Interesse.

*„Also eben schön wäre, wenn man ein Modell hätte, das quasi auch im SAP abgebildet wäre. [...] so wie wir jetzt aufgestellt sind, ist das einfach ein zusätzliches Papier, das wir ausfüllen, aber mit dem wir nichts anfangen, oder?“ (U9, Pos. 389-392)*

Vor allem die standardisierten Mietkosten hindern U10 und U11 am Einsatz der Kosten(träger)rechnung. Die Universitäten argumentieren, dass die Auswertungen keinen Sinn machen, da sich Kosten in der Rechnung befinden, die so in dieser Höhe nicht anfallen. Es entspricht nicht dem betriebswirtschaftlichen Gedanken, mit Kosten zu rechnen, die nicht anfallen.

*„[...] was die Kosten- und Leistungsrechnung für interne Zwecke komplett unbrauchbar macht. Das ist die Handhabung der Infrastrukturkosten.“ (U10, Pos. 22)*

Zusätzlich wird die vorgegebene Verteilung der Gemeinkosten anhand der Tätigkeitsnachweise, die eine Aufteilung der Arbeitszeiten im Bereich Forschung und Lehre vorsehen, von drei Universitäten stark kritisiert (U15, U11 und U7), da die Aufteilung zwischen Lehre und Forschung kaum möglich ist bzw. die Schätzung dahinter sehr angezweifelt wird. Zwei weitere Universitäten (U9 und U1) stimmen der Problematik dieses Umlageschlüssels zu.

Wie aber zuvor beschriebene Forschungsergebnisse zeigen, wenden diese Universitäten keine adaptierte, interne Kostenrechnung bis hin zur Kostenträgerrechnung zur internen Steuerung an, wie es U1 und U13 machen. Grund dafür nennen die betreffenden Universitäten den mangelnden Nutzen und das mangelnde Interesse der Universitätsleitung an der Kostenträgerrechnung, sowie der fehlende Anreiz und Druck von den externen Geldgebern.

*„Also wir gehen nur bei den einzelnen Projekten in die Tiefe, aber in der Gesamtuniversität vergleichen wir nicht, wie die Lehre und die Forschung und die Weiterbildung im Einzelnen aussehen, aber theoretisch könnten wir das, weil alles hinterlegt ist, aber die Nachfrage ist gar nicht da.“ (U7 (2), Pos. 148)*

U1 verwendet das KRM zur internen Steuerung, passt das Modell jedoch um die effektiven Mietkosten an:

*„Nee, also das, was wir dann melden, ist 1 zu 1 genau das Kostenrechnungsmodell, also das heißt auch, wir haben natürlich effektive Mietkosten [...].“ (U1, Pos. 227)*

Neben U1 führt U13 annähernd eine durchgängige, regelmäßige Kostenträgerrechnung durch, wobei ebenfalls aufgrund der Irrelevanz und mangelndem Interesse im Bereich der Lehre und Forschung (nicht wirtschaftlicher Bereich) kaum Kosten umgelegt werden und somit nicht von einer vollumfänglichen Kostenträgerrechnung gesprochen werden kann. Als

Grund werden die politischen Entscheidungen, welche die Kostenrechnung übersteuern, genannt:

*„[...] ist natürlich der Anreiz nicht derselbe, dass alles gewinnbringend ist und dementsprechend, dass man nicht alle Kosten auch drin hat [...] wie der Mehrwert fehlt dann. Man kann es machen, man kann alle Kosten umlegen, aber das hat dann auch keinen Mehrwert, keinen Nutzen. Das ist dann rein für die Statistik, aber wenn es heißt, dieses Studium wird sowieso weitergeführt, obwohl defizitär ist, ja dann bringt das wieder nichts.“ (U13, Pos. 83-91)*

Die vorgegebene vollumfängliche Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung wird somit von ein bis zwei von sieben Universitäten intern eingesetzt. Das führt dazu, dass der Interviewleitfaden angepasst wurde (siehe Kapitel 3.1.5.1). Es wurde somit verstärkt nachgefragt, sofern intern keine durchgehende bzw. nicht die vorgegebene Kostenrechnung verwendet wurde, inwiefern Teile der Kostenrechnung intern als Steuerungsinstrument angewendet werden. Nachfolgend werden daher je Universität weitere Forschungsergebnisse dargestellt, **wie und wo** die Universitäten die vorgegebene oder Teile der Kostenrechnung intern als Steuerungsinstrument einsetzen. Die Ergebnisse beziehen sich auf die zuvor genannte Frage und auf die Zusatzfrage „**Gibt es neben der vorgegebenen KLR vergleichbare Rechnungen?**“. Zusätzlich werden genannte Probleme und Schwierigkeiten aufgezeigt. Außerdem werden somit gleichzeitig die Forschungsergebnisse auf die Frage nach den Unterschieden im wirtschaftlichen und nicht wirtschaftlichen Bereich ersichtlich („**Welche Unterschiede ergeben sich beim Einsatz der KLR als Steuerungsinstrument im wirtschaftlichen und nicht wirtschaftlichen Bereich?**“).

## U7

Universität U7 hat Schwierigkeiten dabei, steuerungsrelevante Einsatzgebiete zu nennen. Die Kostenstellenrechnung als einzelnes Element wird jedoch dadurch als steuerungsrelevant bezeichnet, da auf den Kostenstellen das zur Verfügung gestellte Budget eingebucht und geplant wird und durch regelmäßige Kontrollen zwischen Budget und Ist-Kosten die Einhaltung des Budgets kontrolliert wird.

*„Das ist sehr schwierig, das hat wie kein so großer Stellenwert. Sie ist wirklich nur auf Stufe Kostenstellen, wo man sieht, okay, eine Fakultät ist höchstens rentabel oder weniger rentabel, aber man kann auch nicht sagen, wenn bei einer Fakultät der Aufwand höher ist als bei anderen, zum Beispiel, die Theologie würde eigentlich nicht kostendeckend sein, aber das ist von der Geschichte her, dass wir das führen, ja, das hat Tradition und dann muss vielleicht wie die Deckung weniger hoch sein als bei einem Fach Recht oder Wirtschaft.“ (U7, Pos. 167-168)*

U7 spricht aber selbst oftmals eher von Einnahmen und Ausgaben:

*„Und also ich mache, ich bin zuständig für das Budget, aber das ist ja mehr auf Finanzebene [...].“ (U7, Pos. 47)*

*„[...] am meisten im Austausch hinsichtlich den Kosten? Da bin ich natürlich logischerweise mit den Fakultätsmanagern am meisten dran, da geht es halt schon, es geht um die Einnahmen und die Ausgaben ganz klar also.“ (U7, Pos. 77)*

U7 nennt eher noch den **wirtschaftlichen Bereich**, wo anhand der Kostenrechnung gesteuert wird. Dabei stellen Projekte oder Weiterbildungsangebote Kostenträger dar. Bei Forschungsprojekten (nicht wirtschaftlicher Bereich) werden jedoch nur die direkten Kosten, also Einzelkosten zugewiesen. Bei Weiterbildungsangeboten (wirtschaftlicher Bereich) werden den Kostenträgern die Einzelkosten und über einen Zuschlagssatz anteilige Gemeinkosten zugewiesen. Dabei wurde eine Pauschale von 6 % festgelegt, die nach Angabe der Universität lediglich eine Schätzung ist. Sie basiert auf den Vergangenheitswerten der Kostenrechnung und wurde nicht mehr angepasst. Diese Kostenträgerstückkosten dienen in weiterer Folge zur Bildung der Preisuntergrenze zu Vollkosten und zur Programmplanung, da nicht kostendeckende Weiterbildungsgänge nicht eingeführt werden. Anhand der Preisuntergrenze werden entweder die Mindestanzahl an Teilnehmern oder die Mindesthöhe der Gebühr festgelegt.

## **U10**

Auch U10 hebt eine strenge Kostenstellen- und die Kostenartenrechnung hervor, welche als einzige Elemente der Kostenrechnung intern tatsächlich Verwendung finden. Die interne Steuerungsrelevanz wird damit begründet, als dass bei Bedarf Ad-hoc-Analysen für gewisse Kostenarten, bzw. Reisekosten, erstellt und der Universitätsleitung bereitgestellt werden. Es konnten jedoch nur beispielhafte Gründe für die Ad-hoc-Analysen genannt werden, da es sich hierbei nicht um regelmäßige oder geplante Auswertungen handelt. Außerdem werden die geplanten Kosten in Form des Budgets den Ist-Kosten gegenübergestellt. U10 wendet demnach eine Ist-Kostenstellenrechnung und Plankostenstellenrechnung an. Dabei wendet die Universität ein „Betriebsergebnisschema“ an, wobei die Kostenstellenverantwortlichen anhand des Betriebsergebnis 2 (im nicht wirtschaftlichen Bereich) oder 4 (im wirtschaftlichen Bereich) gemessen werden.

Tabelle 5: Erklärung Betriebsergebnis-Schema U10

<b>Erträge (falls vorhanden)</b>
- Materialkosten
= Betriebsergebnis 1
- Personalkosten ohne Professuren
= Betriebsergebnis 2
- Personalkosten Professuren
= Betriebsergebnis 3
- Abschreibungen, Flächenkosten, Finanzergebnis
= Betriebsergebnis 4

Quelle: eigene Darstellung, Transkripte

Basierend darauf hat U10 folgendes Anreizsystem implementiert: wird das geplante Budget basierend auf dem Betriebsergebnis 2 oder 4 unterschritten, werden 50 % vom Differenzbetrag für das neue Jahr gutgeschrieben. Findet eine Überschreitung statt, so muss der Verlust zu 100 % im nächsten Jahr selbst getragen werden.

Im **wirtschaftlichen Bereich** werden ebenfalls anhand von Zuschlagssätzen die Preisuntergrenzen für Weiterbildungs- und Dienstleistungsangebote bzw. Projekte, die von anderen Dritten finanziert werden, festgesetzt. Die Zuschlagssätze werden jedoch nicht anhand der Kostenrechnung, sondern nach dem, „*was sich draufschlagen lässt*“, kalkuliert: Weiterbildung 5 %, Dienstleistung ohne Labor 10 % und mit Labor 20 %. Hier wird jedoch wieder ein Anreiz gesetzt, indem bei Nicht-Deckung der aufgeschlagenen Gemeinkosten wiederum die 50/100 %-Regelung greift, und die Kosten und Erlöse in die Periodenrechnung fließen und nicht beliebig über die Laufzeit des Projekts verwendet bzw. aufgeteilt werden können.

## U1

U1 nutzt als einzige Universität die vorgegebene und vollständige Kostenrechnung zur internen Steuerung in der gesamten Universität. Es wird eine Kostenrechnung zu Ist- und Plankosten durchgeführt, die Planwerte basieren jeweils auf dem Vorjahr. Durch die Bereitstellung der Kostenträgerergebnisse der ganzen Universität inkl. Rektorat als ein „Management-Tool“ wird eine Kostentransparenz geschaffen, welche für die Entscheidungsunterstützung und Argumentation, vor allem bei der internen Budgetzuweisung, dient.

*„[...] das, was wir von Anfang an hatten, war die Transparenz in die Einheiten, dass sie wissen, ihre direkten Kosten werden über die Kostenrechnung gesteuert, das Budget wird auf Kostenstellen eingestellt und das Ist wird auf Kostenstellen verbucht. Wir machen vierteljährliche Reportings, Controlling-Berichte. Wo verglichen wird, seid ihr noch im Budget bei den direkten Kosten [...].“ (U1, Pos. 132)*

Wie der Interviewausschnitt belegt, spielt auch an dieser Universität die Kostenstellenrechnung eine größere Rolle, da die Kostenträgerrechnung für viele Mitglieder neben der

Universitätsleitung an der U1 nicht ganz greifbar ist. Trotzdem werden die Kostenträgerdaten (Kosten eines Studiengangs) zur Entscheidungsunterstützung und als Grundlage für Argumentationen der Universitätsleitung genutzt. Die Leitung kann somit die Kostenstellenverantwortlichen hinsichtlich den Vollkosten der Universität sensibilisieren. Dabei werden die Kostenträgerdaten durch SAP-Berichte noch genauer als in der Meldung ans BFS dargestellt, also auf Studiengangs- und nicht nur auf Fachbereichsebene. Aber auch gegenüber Externen findet die Kostenträgerinformation Anwendung: Bei Entscheidungen (Beispiel: Ein Kanton verlangt zehn Neuanstellungen im Forschungsbereich) können durch die Planrechnung nicht nur die direkten Einzelkosten, sondern auch ggfs. die erhöhten Infrastrukturkosten, die durch das Vorhaben entstehen, auf den Kostenträgern aufgezeigt werden. Zusätzlich werden die Vollkosten eines Studierenden (= Ergebnis des Kostenträgers Lehre in einem Fachbereich dividiert durch Anzahl Studierende) als Preis für einen Studienplatz angesetzt, wenn dieser von einer anderen Universität genutzt wird.

Die interne Steuerung anhand der Kostenstellenrechnung basiert sehr stark auf den vierteljährlichen Abweichungsanalysen der Ist-Einzelkosten zu den budgetierten Plankosten. Bei Über- oder auch Unterschreitung sind die Department-Leiter\*innen angehalten, sich zu rechtfertigen. Ein SAP-Bericht wertet die Kostenstellen folgendermaßen aus und dient als Grundlage der Abweichungsanalysen (Tabelle 6, jeweils zu Plan- und Ist-Werten):

Tabelle 6: Kostenstellenauswertung U1

Personalkosten
+ Betriebskosten
= Kosten
- ggf. eigene Erlöse
= Budget, welches die Universität der Kostenstelle zur Verfügung stellt

Quelle: eigene Darstellung, Transkripte bzw. nachgereichtes E-Mail von U1

Um die interne Steuerung auf der Kostenstellen-Ebene zu erhöhen, weist U1 ein Zwischenergebnis aus, in dem sie alle anfälligen Einzel- und Gemeinkosten durch die Umlagen nach dem KRM auf der Hauptkostenstelle (Department) ausweisen, bevor diese Kosten schlussendlich auf die Kostenträger verrechnet werden. Darüber hinaus findet eine starke Trennung zwischen den Gebäude-/Infrastruktur-Kostenstellen, welche die Universitäts-Gemeinkosten beinhalten, und den weiteren Kostenstellen, die die direkten Einzelkosten beinhalten, statt, um die Transparenz der Gebäude-/Infrastrukturkosten zu erhöhen.

Im **wirtschaftlichen Bereich** dient ähnlich zu den anderen Universitäten die Kostenrechnung als Grundlage für die Preisuntergrenzen und Programmplanung der Weiterbildungsangebote und Drittmittelprojekte. Sie dient insofern als Grundlage, als dass sich der pauschale Zuschlagssatz auf die Einzelkosten eines Drittmittelprojektes an den Erfahrungswerten der Kostenrechnung orientiert. Im Weiterbildungsbereich werden die Vollkosten als Preisuntergrenze

verlangt, obwohl diese Rechnung laut U1 wiederum separat betrachtet werden muss. Die Primärkosten werden dabei aus der Kostenrechnung gezogen und dann die normierten Raumkosten sowie eine 5 %-Pauschale, unabhängig von der KLR dazugerechnet, was die Vollkosten in diesem Bereich abbilden.

### U13

U13 plant auf der gesamten Universitätsebene die Kostenarten je Kostenstelle, aber im Gegensatz zu den meisten anderen Universitäten wird eine ganzheitliche Plankostenrechnung bis hin zu den Kostenträgern nach dem KRM durchgeführt, wobei aber im nicht wirtschaftlichen Bereich nicht alle Umlagen gemacht werden. Diese Planrechnung bzw. die Abweichungen der Ist-Kosten wird dann als Entscheidungsunterstützung der Universitätsleitung bereitgestellt. Analog zu den meisten anderen Universitäten spielt die Kostenträgerrechnung bzw. die Kostenrechnung im nicht wirtschaftlichen Bereich eine geringe steuernde Rolle. Grund dafür nennt U13 ebenfalls die mangelnde Relevanz und die eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten, da Preise der Studiengänge nicht bestimmt werden können und bspw. Kosten einer Professur kaum gesteuert oder gestrichen werden können. Es werden jedoch die Erlöse bzw. deren Entwicklung je Kostenträger im nicht wirtschaftlichen Bereich analysiert, um rechtzeitig bspw. Marketing-Maßnahmen für einen Studiengang zu ergreifen. Das Ziel der Kostendeckung steht dabei aber nicht im Vordergrund, da es ohnehin kaum erreichbar ist.

Im **wirtschaftlichen Bereich** steuert die U13 ihr Programm stärker anhand der Kostenrechnung, da hier Preisuntergrenzen zu Vollkosten nach dem KRM berechnet werden. Ein Weiterbildungsangebot sollte gewinnbringend, muss aber mindestens vollkostendeckend sein. Auch unterjährig werden Programmanpassungen gemacht, sollte ein Produkt (Weiterbildungsangebot) diese Voraussetzung nicht mehr erfüllen.

*„Weil, da ist auch eine Relevanz in diesem Bereich, muss man sagen und da kann man dann auch entsprechende Steuerung rausziehen, wenn es dann nicht läuft, ein Produkt, dann wird dann noch entschieden, man setzt das halt ab.“ (U13, Pos. 130)*

Dass U13 verstärkt die Kostenträger analysiert, die Plankostenrechnung bis zu den Kostenträger durchführt und auch im wirtschaftlichen Bereich eine strenge Programmplanung basierend auf den Vollkosten als Preisuntergrenze durchführt, begründet U13 mit der Tatsache, dass die Universität noch recht jung ist und ein kleineres Budget zur Verfügung hat. Die Universität bekommt auch keine Defizitgarantie des Kantons und verspürt daher größeren Kostendruck und verfolgt das Erfolgs- bzw. Wirtschaftlichkeitsziel stärker als andere.

### U9

U9 setzt sich etwas von den anderen Universitäten ab, da auch im **wirtschaftlichen Bereich** die Kostenrechnung keine Anwendung findet. Für U9 ist die Kostenrechnung kein Führungsinstrument.

*„Und die machen eine Preisfestsetzung ohne die Einbindung der Finanzabteilung sagen wir das mal so. Also wir sind nicht zuständig für die Berechnung von den Kosten was jetzt zum Beispiel ein MBA kosten soll, oder? Kann ich Ihnen nicht sagen, wir sind da nicht involviert.“ (U9, Pos. 110-115)*

Einzig die Kostenstellenrechnung spielt insofern wieder eine Rolle, als dass sie Informationen über gewisse Kostenblöcke transparent darstellt und die Kostenarten als Budget auf den Kostenstellen geplant werden. Hier zählen wiederum die Primärkosten zu den relevanten Kosten. Als Gründe für den beschränkten Einsatz der Kostenrechnung nennt U9 ebenfalls die mangelnde Relevanz und die Tatsache, dass die Universitätsleitung kaum bis gar nicht mit Zahlen steuert. Schlussendlich müssen die Kosten auf allen Kostenstellen mit dem Budget gedeckt sein, ansonsten beantragt man mehr Budget oder kümmert sich um andere Finanzierungsquellen wie Spenden oder Sponsorings.

*„[...] das ist Ertrag, dann haben wir die Personalkosten und Sachkosten, die wir da budgetieren und das ist im Prinzip die Basis für alle Besprechungen, die wir haben [...] aber grundsätzlich geht es darum wie viel haben wir zur Verfügung und wie können wir das verteilen?“ (U9, Pos. 145-149)*

## **U15**

U15 führt im Gegensatz zu den anderen Universitäten eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung durch, da sie einer anderen Vorgabe unterstellt ist, wie eingangs dieses Kapitels erwähnt. Laut U15 wird die vorgegebene Kostenrechnung wiederum für externe Zwecke, das heißt, für das BFS und die Bereitstellung der Referenzkosten, durchgeführt. Die Universität hat erst für das Jahr 2023 beschlossen, intern eine stärker wirkende Kostenrechnung aufzubauen, welche sich an dem vorgegebenen Modell orientieren soll. Bisher wird intern kaum eine Kostenrechnung durchgeführt. Das Kostenbudget wird auf den Kostenstellen geplant, alle Gemeinkosten werden dabei grundsätzlich auf einer Kostenstelle, der Lehre, gesammelt und die Information dem Trägerkanton übermittelt. U15 spricht selbst von keiner internen Kostenrechnung. Im nicht wirtschaftlichen Bereich wird somit die Steuerungsrelevanz gering eingestuft, da es auch keine Sanktionen bei Abweichungen des Budgets gibt.

*„Und bis jetzt gab's Budgets, aber es gab keine Sanktionen. Deswegen war die Steuerungsrelevanz auch nicht so groß.“ (U15, Pos. 442)*

Auch im **wirtschaftlichen Bereich** wird lediglich durch die Vorgabe eines Zieles gesteuert: Die Abteilungen, welche Weiterbildungsangebote anbieten, müssen in der periodischen Deckungsbeitragsrechnung am Ende des Jahres auf der Stufe DB 3 (siehe Kapitel 2.5) eine Kostendeckung von 110 % aufweisen, wobei das wiederum nicht immer eingehalten wird und keine Sanktionen folgen. Die KLR wird weiters nicht für Einzelentscheidungen herangezogen.



*„[...] wir geben auch Ziele vor, also wir rechnen weiterhin mit Teilkostenzielen, also wir sagen ihnen auf DB-Stufe 3 müsst ihr aber 110% Deckung haben. Es reicht nicht ganz, aber ja, aber immerhin schärfen wir das Bewusstsein in diesen Bereichen, dass sie auch was beitragen müssen für die Gemeinkosten.“ (U15, Pos. 318-320)*

Grundsätzlich werden aber keine Programmentscheidungen oder Preisuntergrenzen anhand der Kostenrechnung berechnet.

## **U11**

U11 beschränkt die interne Kostenrechnung auf eine Kostenstellenrechnung, wobei auch einzelne Projekte „Kostenstellen“ abbilden, worauf die Primärkosten erfasst werden. Zusätzlich werden bei vereinzelt, außerordentlichen Kosten interne Leistungsverrechnungen durchgeführt, damit die Kosten beim Verursachenden landen. Ein damit verbundener Steuerungsmechanismus wird jedoch nicht erwähnt. Weitere interne Leistungsverrechnungen wie für Telefon- oder Druckkosten werden als nicht sinnvoll angesehen, da es sich um nicht relevante Beträge handelt. Diese Informationen auf den Kostenstellen werden grundsätzlich bei Diskussionen der Budgetplanung oder möglichen Kosteneinsparungen, falls es eine Budgetkürzung gibt, genutzt. Zusätzlich werden auch die Kosten für eine Periode geplant bzw. eine Vier-Jahres-Periode, wobei in diesem Fall keine Kostenarten mehr abgebildet werden. Auch hier werden die Primärkosten herangezogen, um Kosteneinschätzungen für Projekte zu machen, um diese in der Budgetplanung zu berücksichtigen.

Im **wirtschaftlichen Bereich** nennt U11 keine explizite Vorgehensweise oder Anwendung einer durchgängigen Kostenrechnung, wie bspw. Preise oder Preisuntergrenzen berechnet werden. Es können durch die Kostenstellen- und Projektrechnung die Primärkosten abgebildet werden, aber die Kostenrechnung spielt bei der Programmplanung bzw. Zusage oder Ablehnung eines Forschungsprojekts kaum eine Rolle, da die Entscheidungen oft nach politischen Gesichtspunkten, Prestige oder der Vision/Strategie der Universität getroffen werden:

*„Aber das wird dann im Einzelfall gerechnet, eben dann kommt es nicht auf die Ver-  
ordnung an [...] Eben bei diesen Kunden wird das wirklich verrechnet, bei diesen  
Dienstleistungen [...] da schauen wir, [...] was kostet uns eine Rechnerstunde auf dem  
Großrechner? Das wissen wir dann also, da haben wir wirklich die Kosten dann ge-  
rechnet und sagen, schaut, das wird gemacht, aber viele solche Dinge werden auch  
politisch ausgehandelt [...].“ (U11, Pos. 246-252)*

Zusammenfassend nutzen sechs von sieben Universitäten intern die Kostenstellenrechnung zu Plan- und Ist-Kosten, zur Messung der Abweichungen, wobei U1 die interne Steuerungsrelevanz dabei am meisten hervorhebt. Zwei Universitäten (U1, U13) setzen intern die Kostenrechnung bis zu der Kostenträgerrechnung ein, sowohl als Vollkostenrechnung zu Ist-Kosten als auch als Plankostenrechnung. Im wirtschaftlichen Bereich setzt eine Universität die

vorgegebene Kostenrechnung bis zur Kostenträgerrechnung ein (U13), sowohl als Vollkostenrechnung als auch Standardkostenrechnung. Bei den anderen sechs Universitäten wird im wirtschaftlichen Bereich die Kostenrechnung im klassischen Sinne zur Preisbildung, Programmplanung etc. nicht angewendet bzw. nicht über die Primärerfassung auf Kostenstellen oder Projekte hinausgegangen (U9, U11, U15) oder es werden die Projekte oder Produkte annähernd als Kostenträger dargestellt, wobei nur gewisse Umlagen in Form von pauschalen Gemeinkostensätze umgelegt werden (U1, U10, U7).

Weiters wurden die Universitäten hinsichtlich der Steuerungsrelevanz bei der Entscheidungsfindung bzw. der Rolle der Kostenrechnung zur Unterstützung von der Universitätsleitung befragt, wobei auch gefragt wurde, wie sich die Entscheidungsfindung mit und ohne Kostenrechnung unterscheiden würde (**„Welche Rolle spielt die KLR als Unterstützung des Rektorats/Finanzrektorats bei Entscheidungsprozessen bzw. wie unterscheidet sich die Entscheidungsfindung des Managements/Steuerung vor der Einführung der KLR zur heutigen Entscheidungsfindung/Steuerung?“**).

U7 und U10 beschreiben die Steuerungsrelevanz der Kostenrechnung bei Entscheidungsprozessen der Universitätsleitung als gering. Als Gründe dafür wird die politische Übersteuerung der Hochschulträger genannt, welche gewisse Entscheidungen vorgeben. Ein verlustbringender Studiengang wird beispielsweise weiterhin angeboten, wenn der Kanton diesen Studiengang anbieten möchte. Für weitere Geldzusprachen sind bei U10 andere Argumente abseits der KLR oder den Kosten bestimmend. Beide können keine Unterschiede nennen, wie sich die Entscheidungsfindung mit und ohne KLR unterscheidet. Bei U9 werden die Kosteninformationen auf den Kostenstellen berücksichtigt und diskutiert, jedoch findet U9, dass generell zu wenig auf die Kosteninformationen Rücksicht genommen wird. Sogar im wirtschaftlichen Bereich werden keine Informationen aus der Finanzabteilung oder Kostenstellenrechnung gezogen:

*„Also damit führen wir die Universität finanziell, aber die Uni, die finanzielle Führung der Universität, die ist relativ bescheiden meiner Ansicht nach. Also wir legen zu wenig Wert auf finanzielle Führung. Es werden zu viele Entscheide gefällt, ohne dass irgendein finanzieller Aspekt berücksichtigt wird, würde ich so sagen. Also wir haben ein Budget und dann gibt es eine Sitzung, wo keine Person von der Finanzabteilung dabei ist und dann wird einfach irgendwo Geld gesprochen für irgendeine Aufgabe oder was auch immer [...].“ (U9, Pos. 92-96)*

U11 sieht es ähnlich, wobei betont wird, dass die Kostentransparenz, welche durch die Kostenstellenrechnung und deren Primärkosten geschaffen wird, essentiell ist und in Diskussionen der Universitätsleitung unterstützt und belegt werden kann, wo Kosten anfallen. Aber nach U11 hat die Steuerungsrelevanz der Kostenstellenrechnung ihre Grenzen, da wiederum vieles

nach politischen Gesichtspunkten, der Strategie der Universität oder nach dem Prestige, welches mit dem Forschungsprojekt einhergeht, entschieden wird:

*„[...] Und was wir dran verdienen, war dann auch wieder zweitrangig. [...] müssen in diesem Wettbewerb gewinnen und ob wir jetzt ein bisschen drauflegen oder nicht, ist sekundär.“ (U11, Pos. 388-392)*

Das gleiche gilt für U15. Wie oben aufgezeigt, werden grundsätzlich Teilkosten-Ziele festgelegt, aber bei der Einzelentscheidung (Programmplanung) spielen die Kosten bzw. die Kostenrechnung weniger eine Rolle. Es wird primär nach Attraktivität des Projektes oder Vision der Hochschule entschieden und die KLR dabei nicht herangezogen. U15 begründet das auch damit, dass die Argumentation anhand von Kosten an der Universität bzw. im Hochschulbereich wenig Akzeptanz findet.

U1 und U13 heben die Kostenrechnung als Entscheidungsunterstützung im Gegensatz zu den anderen Universitäten deutlicher hervor. Es werden die analysierten Abweichungen zum Budget vierteljährlich mit der Direktion besprochen und darauf reagiert. Laut U13 sind im wirtschaftlichen Bereich dabei die Handlungsmöglichkeiten größer, da direkt Produktprogrammentscheidungen getroffen werden können. Im nicht wirtschaftlichen Bereich ist die Universität wiederum eingeschränkt, aber anhand der Kostenträgerinformationen werden bspw. Anstellungen verschoben, falls ein Kostenträger momentan ein zu hohes Defizit aufweist, oder es werden Marketing-Maßnahmen eingeleitet, falls sich die Erlöse auf dem Kostenträger nicht wie erwartet entwickeln.

*„Aber wenn man dann halt schwarz auf weiß sieht, wie es aussieht, das gibt dann halt die Hilfe und die Stütze. Da müssen wir entgegenwirken, da müssen wir etwas entscheiden, damit wir nicht in die roten Zahlen gelangen oder so. Im Endeffekt sind dann Finanzen immer entscheidend, wie man weitergehen muss.“ (U13, Pos. 435-436)*

Noch mehr Stellenwert hat die Kostenrechnung im Entscheidungsprozess bzw. als Unterstützung des Managements an der Universität U1. Die Befragung zeigt, dass „jede“ Entscheidung zumindest durch die volle Kostentransparenz und -wahrheit unterstützt und untermauert wird. Die Universitätsleitung kann intern zusätzliche Geldvergaben begründet genehmigen oder ablehnen, da durch die Vollkostensicht auf den Kostenstellen (letzter Schritt vor der Umlage der Kosten auf den Kostenträger) und durch die Vollkosten auf den Kostenträgern auch die Gemeinkosten aufgezeigt werden. Das hat laut U1 dahingehend Steuerungsrelevanz, da viele Department-Leiter\*innen oder Externe oftmals nur in direkten Einzelkosten denken. Zusätzlich wird durch die Kombination der Kostenträgerergebnisse mit den Studierenden- oder Personalstatistiken, die Bedeutung der Kosteninformation erhöht, da bspw. höhere Kosten mit wenig Studierenden oder besseren Betreuungsverhältnissen gerechtfertigt werden können. Auch hier wird jedoch eingeräumt, dass trotz zahlenbasierten Argumentationen Entscheidungen

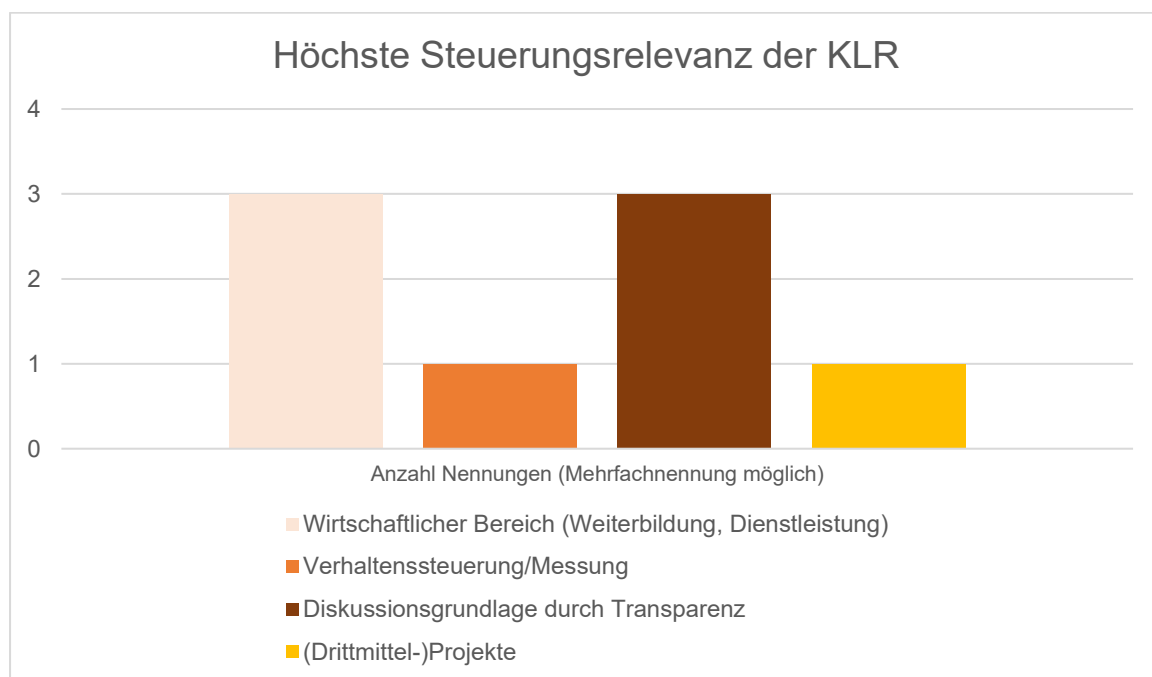
politisch gefällt werden. U1 ist sehr überrascht, dass trotz des Beleges durch die Kostenrechnungsdaten viele Entscheidungen anders ausgefallen sind, größtenteils politisch bestimmt.

*„Es ist eigentlich Steuerungsinstrument, Unterstützung für Managemententscheidung, aber nicht also, das war auch so ein Irrglaube, wenn man alles weiß, wird die Entscheidung einfacher? Die Entscheidung wird nicht einfacher, wenn man alle Zahlen hat [...].“  
(U1, Pos. 807-810)*

Im Gegensatz zu den anderen Universitäten sehen U1, U13, U15 einen großen Unterschied zwischen der Entscheidungsfindung mit und ohne Kostenrechnung, da mit KLR ein wichtiges Fundament geschaffen wird.

Die Frage nach der **höchsten Steuerungsrelevanz** der Kostenrechnung beantworten die befragten Personen wie folgt:

Abbildung 16: Genannte Bereiche mit höchster Steuerungsrelevanz



Quelle: eigene Darstellung, Transkripte

Abbildung 16 stellt die Ergebnisse dar. U7 gibt an, Schwierigkeiten bei der Beantwortung der Frage zu haben, da die Kostenrechnung kaum Steuerungsrelevanz hat. Die höchste Steuerungsrelevanz wird eher im wirtschaftlichen Bereich und bei den Projekten gesehen – vor allem bei Drittmittelprojekten, da dort die direkten Kosten gedeckt werden müssen. U13 und U15 geben ebenfalls den wirtschaftlichen Bereich an. U1 hebt die „kombinierte Thematik“ hervor: Die höchste Steuerungsrelevanz wird hier nicht einem bestimmten Anwendungsbereich zugeordnet, sondern es wird mehr die Integration der Kostenrechnung mit der Finanzbuchhaltung, Personal- und Studierendenstatistik und die daraus resultierende Transparenz als höchstes Steuerungspotential der Kostenrechnung hervorgehoben.

*„Also die kombinierte Thematik, dass wir Studierendenzahlen, Personaldaten und Kosten zusammengebracht haben über die Kostenrechnung, hat uns in vielen Bereichen Grundlagen geschaffen, zum Beispiel, wir haben schlechte Betreuungsverhältnisse, also müssen wir dort mehr Geld investieren. Wir haben irgendwelche schlechten Quadratmeter-Angebote [...] Auch das kommt ja alles aus der Kostenrechnung, wenn ich will, da diese ganzen Sachen, also die Daten für die Entscheidungen, wir in dieser kombinierten Rechnung haben [...].“ (U1, Pos. 818)*

Für U11 und U9, welche nur die Kostenstellenrechnung nutzen und die Steuerungsrelevanz niedrig einschätzen, ließ sich die höchsten Steuerungsrelevanz dementsprechend schwer feststellen. U11 hebt jedoch die Wichtigkeit hervor, anhand der Kostenstellen und Primärkosten die großen Kostenblöcke zu erkennen. Ähnlich ist es bei U9. Auf die Frage, wo die höchste Steuerungsrelevanz der Kostenrechnung festgestellt werden kann, wird auf die gesamtheitliche Kostentransparenz durch die (primäre) Kostenerfassung verwiesen. Hervorzuheben ist, dass die Kostenrechnung auch im wirtschaftlichen Bereich im Gegensatz zu den anderen Universitäten gar nicht als Informationsgrundlage herangezogen wird.

Kapitel 3.1.5.1 erläutert unter anderem, dass anhand der Frage zu den häufigsten Diskussionspartner\*innen in weiterer Folge Steuerungsrelevanz bzw. die Stellung der Kostenrechnung in der Universität abgeleitet werden kann (**„An wen berichten Sie bzw. mit welcher Abteilung sind Sie am meisten hinsichtlich der KLR bzw. der KLR-Ergebnisse im Austausch?“**). Die Einteilung in externe und interne Kostenrechnung ist wieder heranzuziehen. Die externe Kostenrechnung wird in dieser Form von allen Universitäten nur an das BFS übermittelt. Nur U1 stellt die Vollkosten je Kostenträger und je Hauptkostenstelle (letzte Kostenstelle vor der Umlage auf die Kostenträger) allen, vor allem den Kostenstellen- bzw. Department-Verantwortlichen und dem Rektorat, in Form von SAP-Berichten (siehe Tabelle 6) oder Excel-Berichten als Management-Tools bereit.

Es wird daher weiter nach den meisten Diskussionspartner\*innen der **internen** Kostenrechnung gefragt:

*„Mit der Universitätsleitung steh ich auch regelmäßig in Kontakt. Das ist einmal in der Woche. [...] Einfach, nicht mit dem ganzen Gremium, sondern wenn da etwas auffallen würde. [...] Würde sie Rücksprache halten mit dem Rektor.“ (U7, Pos. 91-118)*

Auch vier weitere Universitäten stehen bzgl. der internen Kostenrechnung mit der Direktion, Verwaltungsdirektion oder der Finanzleitung in Kontakt (U13, U9, U15, U11). Der Aufbau der universitären Hochschulen kann variieren, aber grundsätzlich werden in diesen Fällen an die Organe berichtet, welche Teile des Rektorates oder der Universitätsleitung und mit der operativen Leitung beauftragt sind (Schmidt, 2008, S.128f). Vor allem das Budget wird den höheren Organen (Universitätsrat) vorgelegt, jedoch ist laut den Forschungsergebnissen dessen Relevanz sehr gering bis kaum vorhanden. U10 gibt im Gegensatz zu allen anderen an, dass

der meiste Austausch hinsichtlich der internen Kosteninformationen durch die Kostenstellen- und Projektrechnung mit dem Trägerkanton, welcher neben dem Bund die Finanzierung übernimmt, stattfindet.

Abschließend wurden die Universitäten gefragt, ob sie **die KLR nochmals so umsetzen würden bzw. was sie verbessern würden**. Folgenden Antworten ergaben sich dabei: U10 und U11 würden die Kostenrechnung im Bereich der Raumkosten bzw. Immobilien weiterentwickeln. Laut ihnen handelt es sich dabei um einen großen Kostenblock, neben den Personalkosten, was auch U1 so sieht. Sie wünschen sich mehr Transparenz, sodass diese Kostenblöcke besser geplant werden können. U10 gibt weiterhin an, dass vor allem im wirtschaftlichen Bereich eine (geeignete) Kostenträgerrechnung sinnvoll wäre. Aufgrund mangelnder Ressourcen wurde dieses Vorhaben noch nicht umgesetzt. Auch U9 gibt den Wunsch einer Kostenrechnung, welche ihren Strukturen entspricht, an. Aufgrund mangelnder Relevanz und Interesse an den Kosteninformationen geht U9 bis jetzt nicht über eine Kostenstellenrechnung hinaus.

U1 merkt ausführlich an, dass eine Entwicklung hin zu einer zusätzlichen Leistungsrechnung, wie in Kapitel 2.2 und 2.4.1 thematisiert, nicht nur ein Wunsch, sondern eine Forderung ist. Die reine Betrachtung von Kosten sei demnach „*nicht sinnvoll*“. Besonders dadurch sieht U1 – wie oben angemerkt – eine vergleichsweise große Steuerungsrelevanz in der Kostenrechnung, da die Universität ein Konglomerat von Kostenrechnungsdaten, Studierendenstatistik und Personalstatistik aufgebaut hat und diese Daten miteinander verknüpfen kann. Nach mehreren gescheiterten Versuchen ist die Universität dabei, ein Tool einzuführen, welches die Leistungen der Universität in Form von Key Performance Indicators (KPIs) quantifiziert, sodass sie mit den Kostendaten in Verbindung gesetzt werden können und noch mehr Bedeutung gewinnen.

U15 und U13 geben an, die Kostenrechnung jedenfalls nochmals umzusetzen. U15 sieht generell die Notwendigkeit in der Umsetzung, da intern kaum eine Kostenrechnung benutzt wird. U7 hingegen sieht erst dann Potenzial in der Kostenrechnung, wenn der Kostendruck größer wird und das Wirtschaftlichkeits- bzw. Rentabilitätsziel mehr in den Vordergrund rückt.

## 4 Diskussion der Forschungsergebnisse

### 4.1 Steuerungsrelevanz der Kosten- und Leistungsrechnung an Universitäten

Eingangs wird die bestätigte Erfahrung, gemessen an den Jahren, in denen die Universitäten mit der Kostenrechnung konfrontiert sind, thematisiert. Aus den Forschungsergebnissen lässt sich eine durchschnittliche Erfahrung, basierend auf dem Zeitpunkt der ersten Datenlieferung, von ca. 16,6 Jahren berechnen. Es soll aber hervorgehoben werden, dass vereinzelte Universitäten explizit erwähnen, dass sie seit Beginn des Projektes involviert waren. In diesen Fällen kann von einer Erfahrung bzw. Beschäftigung mit der Kostenrechnung von über 20 Jahren ausgegangen werden.

Nachfolgend wird die Steuerungsrelevanz der KLR anhand der theoretisch fundierten und abgeleiteten Einsatzmöglichkeiten und den Forschungsergebnissen diskutiert.

#### **Interne Steuerungsrelevanz – nicht wirtschaftlicher Bereich:**

Eine durchgängige Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung ist für den Großteil der Universitäten **im nicht wirtschaftlichen** Bereich nicht bzw. in einem geringen Ausmaß steuerungsrelevant. Die ableitbare Steuerungsrelevanz kann dabei wieder anhand der Teilrechnungen und Teilsysteme systematisiert und diskutiert werden.

Die **Kostenstellenrechnung** zeigt durchgängig die vergleichsweise größte Steuerungsrelevanz an den Universitäten auf. Wie auch von Schweitzer et al. (2015, S. 679-683) hervorgehoben, findet die Standardkostenrechnung zur Planung der Kosten vor allem innerhalb der Kostenstellenrechnung Anwendung. Alle befragten Universitäten planen für eine Periode ihre Kosten und teils auch Erlöse auf den Kostenstellen. Einheitlich nennen sie das das Budget, wobei es sich dabei überwiegend um Einzelkosten handelt. Gemeinkosten der ganzen Universität werden auf zentralen Kostenstellen geplant. Im Gegensatz zu B. Friedl (2010, S. 286), die das Kostenbudget mit der Prognosekostenrechnung gleichstellt, planen die Universitäten ihre Kosten nicht anhand einer *Kostenfunktion*. Überwiegend werden das Budget bzw. die Plankosten auf den Kostenstellen vom Vorjahr übernommen und ggfs. angepasst, falls Anstellungen, Projekte oder Einsparungen geplant sind. Das Kostenbudget wird also als Standardkostenrechnung bzw. mit den „zu erwartenden Kosten“ abgebildet. Bis auf eine Universität geben alle an, regelmäßige Abweichungsanalysen zwischen den geplanten Kosten und den Ist-Kosten auf Ebene der Kostenstellen zu machen. Die Standardkostenrechnung im Kostenstellenbereich wirkt nach Schweitzer et al. (2015, S. 679-683) dahingehend verhaltenssteuernd, als dass die Kostenstellenleiter\*innen für die Abweichungen verantwortlich gemacht werden. Obwohl die Abweichungen überwiegend mit der Universitätsleitung besprochen oder ihr zumindest vorgelegt werden, heben nur drei Universitäten die Wichtigkeit der Abweichungsanalysen hervor (U1, U10, U13). Zwei davon nutzen die Kosteninformation aktiv zur

internen Steuerung: Eine Universität hebt dabei diese Steuerung durch die Abweichungsanalysen stark hervor (U1) und fordert bei Über- und sogar Unterschreitungen vierteljährlich Rechtfertigungen der Kostenstellenverantwortlichen. Diese müssen belegen, wie sich die Abweichung ausgleichen oder sich eine erneute Geldzusprache begründen lässt, woraus sich eine Steuerungsrelevanz zur Verhaltenssteuerung bzw. Einhaltung des Kostendeckungsziels ableiten lässt. Eine andere Universität (U10) führt auf Kostenstellenebene ihre „Betriebsergebnis-Rechnung“ durch. Auf den ersten Blick lässt sich diese Vorgehensweise mit der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung oder Einzelkostenrechnung nach Riebel (1994) vergleichen. Jedoch wird die Betriebsergebnis-Rechnung nicht auf Kostenträgerebene als Erfolgsrechnung (mehrstufige DB-Rechnung) und nicht anhand von relativen Einzelkosten für langfristige Entscheidungen (Einzelkosten-DB-Rechnung) herangezogen. Es werden die direkt zuordenbaren Kostenstelleneinzelkosten der Institutskostenstelle ausgewertet, was zumindest der Intention von Riebel (1994, S. 427), die „entscheidungsrelevanten“ Kosten zu betrachten, entspricht. Dieses Betriebsergebnisschema bzw. die Kostenstelleneinzelkosten bilden jedoch nur die Bemessungsgrundlage zur Verhaltenssteuerung. Das implementierte Anreizsystem basiert auf dem Betriebsergebnisschema, wobei die Abweichung zwischen Plan- und Ist-Kosten das nächstjährige Budget beeinflusst. Nach Wagenhofer (1997, S. 71-73) kann die Kostenrechnung durchaus rein als Bemessungsgrundlage des Anreizsystems dienen. Im Fall dieser Schweizer Universität werden aber nur die Einzelkosten betrachtet – Kostenrechnungsmechanismen steuern hier jedoch nicht: Verrechnungspreise, Allokationsmechanismen bzw. die Zuweisung von Gemeinkosten über die Kostenrechnung, die nach Colbe et al. (2021, S. 484), Pfaff & Weber (1998, S. 116) & Wagenhofer (1997, S. 71f) steuerungsrelevant sind, werden nicht verwendet. Generell spielt die interne Leistungsverrechnung überwiegend keine steuerungsrelevante Rolle. Eine Gemeinsamkeit ist nämlich, dass die Universitäten im Rahmen der Abweichungsanalysen die direkten Einzelkosten betrachten. Das weicht von der Empfehlung von Ambrosy & Hinsenkamp (2001, S. 280) ab: Sie legen den Fokus zwar auf die Kostenstellenrechnung, jedoch empfehlen sie auf dieser Ebene einen Vergleich zwischen Budget und Einzel- und umgelegten Gemeinkosten. (Ambrosy & Hinsenkamp, 2001, S. 280) Grund für die abweichende Vorgehensweise der Schweizer Universitäten ist, dass es sich bei den direkten Einzelkosten (Personal- und Sachkosten) um jene Kosten handelt, die die Kostenstellenverantwortlichen auch beeinflussen können. Eine Universität (U1) hebt dabei diesen Grund als besonders wichtig für die Steuerung hervor, was die Wichtigkeit der „Controllability“ der Kosten im Rahmen der Verhaltenssteuerung bestätigt (Troßmann & Baumeister, 2015, S. 172). Bei der gleichen Universität werden jedoch die Vollkosten nach dem KRM auf den „Hauptkostenstellen“ ausgewiesen, bevor die Kosten weiter auf die Kostenträger verrechnet werden. Dadurch kann eine Kostensensibilisierung gegenüber den Hauptkostenstellenverantwortlichen stattfinden, indem die tatsächlichen *Vollkosten* aufgezeigt werden. Zusätzlich wird wiederum eine Informationsgrundlage für Entscheidungen für die Universitätsleitung sichergestellt. Diese Umlagen bzw. Gemeinkostenallokationen spielen somit bei einer von sieben



Universitäten eine steuerungsrelevante Rolle – nicht direkt zum Zweck von Make-or-Buy-Entscheidungen oder Wirtschaftlichkeitskontrollen, sondern indirekt zur Verhaltenssteuerung durch die Schaffung von Transparenz. Diese unterstützt bei Entscheidungen der Universitätsleitung bei der Genehmigung/Ablehnung von mehr Budget und steuert dem „Denken in Einzelkosten“ entgegen.

Die Kostenstellenrechnung zu Ist- und zu Plankosten wird an den Universitäten basierend auf den Forschungsergebnissen vor allem zum Zweck der Einhaltung der Kostendeckung (Einhaltung des Budgets) bzw. Verhaltensteuerung eingesetzt. Die Ausprägung der Steuerungsrelevanz beschränkt sich dabei aber eher auf die Informationsbereitstellung und Generierung von Kostentransparenz. Es hängt davon ab, wie sehr die Universitäten Konsequenzen basierend auf den Kosteninformationen ziehen. Bis auf die zuvor erwähnten Universitäten geben die anderen an, dass eine Abweichung zu wenig bis keinen Konsequenzen führt. Schlussendlich muss „unterm Strich“ das Budget die Kosten decken. Solange diese Voraussetzung gegeben ist, finden die Kosteninformationen der Kostenrechnung zur internen Steuerung wenig Anwendung.

Die **Kostenträgerstück- bzw. Kostenträgerzeitrechnung** wird von den meisten Universitäten nicht wie vorgeschlagen als Steuerungsinstrument für Programmplanungen oder Preisuntergrenzen angewendet. Für die Steuerung zum Zweck der Erfolgs- oder Wirtschaftlichkeitsmessung ist die Kostenträgerzeitrechnung, jedoch ohne Gemeinkostenumlagen, nur für eine Universität (U13) **im nicht wirtschaftlichen Bereich** steuerungsrelevant. Begründet wird es damit, dass das Erfolgsziel im nicht wirtschaftlichen Bereich irrelevant ist bzw. das Erfolgsziel oder gar das Ziel der Kostendeckung je Studiengang oder in der Forschung nicht verfolgt wird. Es ist nicht das Ergebnis der Kostenträgerrechnung maßgebend. Vielmehr sind Preisvorgaben oder politische Entscheide bestimmend, sodass auch defizitäre Studiengänge weiter durchgeführt werden. Die Anwendung einer klassischen Kostenträgerrechnung an Universitäten wird schon von Heise (2001, S. 177-179) und Ambrosy & Hinsenkamp (2001, S. 282f) kritisiert, vor allem, da die Differenzierung der Kostenträger der Forschung und Lehre eine große Herausforderung darstellt und die Kostenträger im Hochschulraum kaum greifbar sind. Damit argumentieren auch die befragten Universitäten. Kritisiert wird von ihnen vor allem, dass im extern vorgegebenen Modell eine entscheidende Bezugsgröße bei der Gemeinkostenverteilung die Tätigkeitsnachweise der Mitarbeiter\*innen sind. Die Universitäten haben Schwierigkeiten, dass die Mitarbeiter\*innen ihre Arbeitszeiten klar zwischen Lehre und Forschung trennen. Somit ist die Gemeinkostenallokation in Frage zu stellen. Aufgrund dieser Kritik wird von Coenenberg et al. (2016, S. 312) für den allgemeinen Dienstleistungsbereich eine Anpassung der klassischen Kostenrechnung in Form einer Prozesskostenrechnung für notwendig erachtet. Die Prozesskostenrechnung findet, wie in Kapitel 2.4.1 erläutert, an anderen Universitäten Anwendung, was mit der Intensivität der Gemein- und Fixkosten jener Universitäten zusammenhängen kann. Basierend auf diesem Argument entstand auch der

Entwurf der Prozesskostenrechnung für Hochschulen von Heise (2001, S. 200-235), welcher in Kapitel 2.4.1 erläutert wird. Obwohl er mit der Prozesskostenrechnung für eine genauere Gemeinkostenaufteilung und Vereinfachung der Kostenaufteilung zwischen Forschung und Lehre plädiert, basiert auch sein Konzept der Gemeinkostenaufteilung auf einer Arbeitszeiten-Aufzeichnung. Diese wird von ihm ausführlich thematisiert und als gut umsetzbar beschrieben. (Heise 2001, S. 200-235) Die vorliegenden Forschungsergebnisse zeigen jedoch ein anderes Bild. Sie heben die Problematik dieses Umlageschlüssels und dessen Erhebung hervor. Somit ist generell in Frage zu stellen, ob die Empfehlung nach Heise (2001, S. 200-235) überhaupt Anwendung bzw. mehr Akzeptanz findet und zu einer genaueren Gemeinkostenallokation führt. Auch Schweitzer et al. (2015, S. 764-767) sehen eine Notwendigkeit in der Anpassung der klassischen KLR an eine KLR für Hochschulen. Das von ihnen explizit für Hochschulen empfohlene Modell sieht eine Rechnung vor, welche sich stark an der Einzelkostenrechnung (siehe Kapitel 2.3.1 und 2.4.1) orientiert. Im Gegensatz zum vorgegebenen Modell der Schweizer und österreichischen Universitäten sieht der Vorschlag mehr eine *Kosten-/Ausgabenrechnung* und explizit eine *Leistungsrechnung* als Grundrechnung vor. Zudem wird auf eine Verteilung der Gemeinkosten verzichtet, was dem Problem der Tätigkeitsnachweise als Umlageschlüssel entgegenwirken kann. (Schweitzer et al., 2015, S. 767-772; Seidenschwarz, 1992) Die Forschungsergebnisse zeigen aber, dass trotz der geringen Anwendbarkeit der Kostenträgerrechnung bzw. des vorgegebenen Modells offensichtlich in den letzten 20 Jahren keine Prozesskostenrechnung bzw. Einzelkostenrechnung für interne Steuerungszwecke implementiert wurde. Das, obwohl die Schwierigkeiten mit den Tätigkeitsnachweisen, das Denken in Einzelkosten und teils auch das Denken in Ausgaben/Einnahmen (Finanzierungsbudget) den Grundzügen des vorgeschlagenen Modells von Schweitzer et al. (2015, S. 767-772) entsprechen würde. Das lässt sich wiederum auf die mangelnde Relevanz bzw. den geringen Druck externer und interner Adressaten und auf die daraus resultierende Kosten-Nutzen-Abwägung der Universitäten zurückführen. Der Aufwand einer detaillierten Kostenträgerrechnung steht laut den meisten Universitäten nicht in Verhältnis mit dem Nutzen.

In Einzelfällen (U1 und U13) findet die Kostenträgerrechnung jedoch Anwendung: Bei U1 dient sie entgegen den Erwartungen als Informationsgrundlage zur Unterstützung des Entscheidungsprozesses und zur Transparenzsteigerung, nicht aber zur Preisbildung, Erfolgsmessung oder Make-or-Buy-Entscheidungen. Die Kosteninformationen werden dabei in SAP- und Excel-Berichten nicht nur dem Rektorat als Management-Tool, sondern auch den ganzen Kostenstellenverantwortlichen bereitgestellt, um die Kostentransparenz und -sensibilisierung herzustellen. Durch die Ist- und Plankosten auf den Kostenträgern kann eine Kostensensibilisierung stattfinden, welche die Universitätsleitung bei Argumentationen unterstützt. Dadurch können die Vollkosten bzw. deren Veränderung aufgezeigt werden. Die Plankostenrechnung kann dabei auch unterjährig zur Kalkulation bzw. zur Berechnung der Veränderung der Kosten durch ein Vorhaben verwendet werden. Bei der Beantragung von mehreren neuen Professuren kann somit gezeigt werden, dass sich nicht nur die Einzelkosten (Personalkosten),

sondern auch die Gemeinkosten auf den Kostenträgern, vor allem durch die Erhöhung der Infrastrukturkosten, verändern. Nur in Spezialfällen einer Universität (U1) dienen die Vollkosten je Studierender zur exakten Preisbestimmung eines Studienplatzes, wenn dieser für Studierende von anderen Universitäten benötigt wird.

Bei U13 kann ein Zusammenhang zwischen der Art bzw. dem Ausmaß der Finanzierung der Universität und der Relevanz der Kostenträgerinformation erkannt werden: Im Gegensatz zu den anderen Universitäten verfolgt U13 das Erfolgsziel stärker, da sie weniger Budget bzw. auch keine Defizitgarantie vom Hochschulträger bekommt. Sie führt eine durchgehende Plankostenrechnung nach dem KRM durch, jedoch ohne Gemeinkostenumlagen, sodass die Entwicklungen der Kosten und vor allem Erlöse auf den Kostenträgern analysiert werden können. Das dient als Informationsgrundlage, sodass Maßnahmen zur Förderung von ggfs. stark defizitären Studiengängen (Marketing-Maßnahmen) abgeleitet werden können. Ansonsten sind die Handlungsmöglichkeiten bei verlustbringenden Studiengängen aufgrund von politischen Entscheidungen und gesetzlichen Vorgaben stark eingeschränkt.

Die Forschungsergebnisse von U15 legen offen, dass an dieser universitären Hochschule auch die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung entgegen ihrem Potenzial nicht als Steuerungsinstrument genutzt wird. Laut U15 basiert das Modell bzw. die Intention hinter dem von ihnen angewendeten Modell auf den Vorgaben der SHK (2020), was für die weitere Berücksichtigung dieser Forschungsergebnisse spricht. Zusätzlich kann aufgezeigt werden, dass trotz unterschiedlichem Kostenrechnungsmodell die Ergebnisse ähnlich sind bzw. Parallelen aufweisen. Aus diesen Gründen werden die Ergebnisse berücksichtigt und die Erklärung des Modells in Kapitel 2.5 angeführt. Die Ergebnisse zeigen nämlich, dass die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung zur Einhaltung der Vorgabe durchgeführt und intern kaum angewendet wird. Auf den Kostenstellen wird das Budget geplant, es folgen aber laut U15 keine Konsequenzen und somit ist die Steuerungsrelevanz gering. Als Gründe, warum intern keine Kostenrechnung verwendet wird, werden dieselben, wie zuvor beschrieben, genannt.

### **Interne Steuerungsrelevanz – wirtschaftlicher Bereich:**

Im **wirtschaftlichen** Bereich (Weiterbildungs- und Dienstleistungsangebote, Drittmittelprojekte) wird wie erwartet das Erfolgsziel bzw. Kostendeckungsziel stärker verfolgt, da die Universitäten für diese Produkte/Dienstleistungen grundsätzlich voraussetzen, dass sie kostendeckend oder sogar gewinnbringend sein müssen. Es werden an den meisten befragten Universitäten (fünf von sieben) die wirtschaftlichen Leistungen als Kostenträger dargestellt und die Vollkosten des Kostenträgers als Preisuntergrenze herangezogen. Wird diese Grenze nicht eingehalten, hätte das grundsätzlich Auswirkungen auf die Programmplanung, da die Dienstleistungen nicht angeboten oder gar eingestellt werden. Jedoch führt nur eine Universität (U13) eine durchgängige Kostenträgerstück- und Kostenträgerzeitrechnung durch, welche auf dem KRM basiert. Diese Universität führt eine Planrechnung zu Vollkosten bis hin

zum Kostenträger im wirtschaftlichen Bereich durch, um die Abweichungen zu den Ist-Kosten zu analysieren. Anhand dieser Information und anhand der Vollkosten als Preisuntergrenze trifft sie strikte Programmentscheidungen. In diesem Einzelfall ergibt sich die höhere Steuerungsrelevanz erneut aufgrund der strengeren Finanzierungssituation bzw. der fehlenden Defizitgarantie der Finanzierenden.

Die anderen Universitäten verzichten ganz oder teilweise auf Umlagen von Gemeinkosten: Die Kostenrechnung steuert hier überwiegend nur bedingt. Es wird die Primärkostenerfassung auf den Kostenträgern verwendet – die Vollkosten werden mit pauschal festgelegten Zuschlagssätzen kalkuliert. Diese orientieren sich entweder am Markt, wie viel Aufschlag vertretbar ist, an einer Schätzung oder sie werden basierend auf Vergangenheitswerten der Umlagen pauschal zu einem prozentuellen Zuschlagssatz zusammengefasst. Entgegen den Erwartungen wird keine Deckungsbeitragsrechnung für die kurzfristige Programmplanung zum Zweck der Optimierung des Programms oder Rentabilitätssteigerung eingesetzt, auch nicht bei U15: Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung ist kaum steuerungsrelevant. Es werden zwar Jahreszielvorgaben anhand der DB-Stufe 3 im wirtschaftlichen Bereich gemacht, es werden jedoch keine Konsequenzen gezogen, was dazu führt, dass die Steuerungsrelevanz kaum vorhanden ist und höchstens zu einer Kostensensibilisierung führt.

Die ohnehin geringe Relevanz der Kostenrechnung zur Bildung der Preisuntergrenze im wirtschaftlichen Bereich wird zudem eingeschränkt, da laut den Forschungsergebnissen die Kosten oftmals sekundär sind und auch verlustbringende Projekte aufgrund eines politischen Entscheids oder Wunsch des Hochschulträgers durchgeführt werden. Es lässt sich also erneut die Dominanz der Sachziele (Kapitel 2.4.1) gegenüber den Formalzielen erkennen (Kirchhoff-Kestel, 2006, S. 39-42). Im Fall der Schweizer Universitäten sind solche Sachziele bspw. die „*Förderung der Profilbildung der Hochschulen und des Wettbewerbs, insbesondere im Forschungsbereich*“ (Art. 3c schwHFKG) oder die Gewährleistung der „*Freiheit von Forschung und Lehre*“ (§3 Abs 1 schwUG).

### **Rolle im Entscheidungsprozess:**

Basierend auf den Forschungsergebnissen und der oben angeführten Diskussion nimmt die Kostenstellenrechnung im **Entscheidungsprozess** der Schweizer Universitätsleitungen grundsätzlich die Rolle des Informationslieferanten ein, so wie es für ein Controlling-Instrument im Grunde charakteristisch ist (Horváth, 2011, S. 408; Schweitzer et al., 2015, S. 34; Troßmann & Baumeister, 2015, S. 4f; Weber & Schäffer, 2020, S. 146). Vom angebotenen Leistungsspektrum (siehe Kapitel 2.4.2) nutzen die Universitäten überwiegend nur die Primärkostenerfassung zu Ist- und Plankosten und diskutieren diese mit der Universitätsleitung. Vor allem aber heben drei Universitäten die Kostentransparenz durch die Primärkosten auf den Kostenstellen und die Abweichungsanalysen als hilfreiche Informationsquelle und Unterstützung für das Universitätsmanagement hervor (U1, U11 und U13). Davon wiederum zwei

Universitäten (U1 und U13) nutzen auch die Kostenträgerinformationen als Informations- und Argumentationsgrundlage bei Entscheidungen, wobei auch hier die Handlungsmöglichkeiten und somit die Entscheidungskraft der KLR vor allem im nicht wirtschaftlichen Bereich eingeschränkt ist. Besonders U1 nutzt die Kosteninformation bei „jedem Entscheid“ als Basis, vor allem da die Kosteninformation mit Personal- und Studierendendaten kombiniert wird, was gleichzeitig als Kernelement der Steuerung hervorgehoben wird. So können hohe Kosten eines Studiengangs bspw. durch niedrige Betreuungsverhältnisse gerechtfertigt werden.

Ansonsten wird die Rolle der KLR im Entscheidungsprozess der Universitätsleitung von vier Universitäten als sehr gering bzw. nicht vorhanden beschrieben. Als Gründe dafür werden die mangelnde Relevanz der harten Kostendaten und die Dominanz der politischen Festlegungen genannt. Zudem spielen Kosten eine untergeordnete Rolle gegenüber anderen Faktoren, wie der Inhalt eines Forschungsprojekts oder Vorhabens, welches der Vision oder Strategie der Universität entspricht. Die Forschungsergebnisse decken sich mit der Prognose von Heise et al. (2002, S. 201-243), dass sich die Kosteninformation an Universitäten nicht als Entscheidungskriterium durchsetzen wird, sondern mehr als Kommunikationsintermediär zwischen wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen dienen wird. Die Kosteninformationen dienen dabei zur Herstellung einer fundierten Basis (Heise et al., 2002, S. 201-243). Diese wird grundsätzlich von den Schweizer Universitäten als solche erkannt – darüber hinaus hat aber die KLR bei den meisten Universitäten keine Entscheidungskraft. Eine Universität widerspricht auch Heise et al. (2002, S. 201-243), in dem sie die Akzeptanz von kostenbasierten Informationen als Entscheidungsunterstützung an ihrer Universität anzweifelt (U15).

Zusammenfassend lassen sich folgende Schlüsse hinsichtlich der internen Steuerungsrelevanz ableiten. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass sich die Anwendung der klassischen, betrieblichen Kostenrechnungstheorie auf die Universitäten als schwierig erweist. Die gesamtheitliche Kostenrechnung wird innerhalb der Universität von der Mehrzahl der Universitäten nicht als Steuerungselement angewendet – Teilelemente davon jedoch schon. Im nicht wirtschaftlichen Bereich hat die Kostenstellenrechnung sowohl zu Ist- als auch zu Plankosten eine vergleichsweise höhere Steuerungsrelevanz. In Form von Abweichungsanalysen, bei denen Plan- und Ist-Kosten gegenübergestellt werden, und situativ bedingten Ad-hoc-Analysen werden der Direktion bzw. dem Rektorat von den meisten Universitäten Informationen bereitgestellt. Es lässt sich somit eine Steuerungsrelevanz der Standardkostenrechnung zum Zweck der Verhaltenssteuerung bzw. Einhaltung der Kostendeckung auf Kostenstellenebene insofern begründen, da die Kostenstellenverantwortlichen für die Abweichungen verantwortlich gemacht werden – das wird jedoch nur von zwei Universitäten aktiv praktiziert. In weiteren Entscheidungsprozessen spielt die KLR bzw. Kostenstellenrechnung laut dem mehrheitlichen Teil keine bzw. nur eine geringe Rolle. Sie dient mehr als Informations- und Kommunikationsinstrument zur Verhaltenssteuerung und Entscheidungsunterstützung. Somit ist sie lediglich im Sinne der „konzeptionellen Nutzung“, wie es Homburg et al. (2000, S. 251), aber auch

Nadig & Zupan (2000, S. 37-42), Heise et al. (2002, S. 241-243) und Heise (2001, S. 249 & 261f) beschreiben, steuerungsrelevant. Das gleiche gilt für die Kostenträgerrechnung, welche lediglich von zwei befragten Universitäten zur Entscheidungsunterstützung herangezogen wird. Die Ist- bzw. Plankosten dienen der Informationsgenerierung, welche für die Argumentation für oder gegen eine Maßnahme, vor allem im Bereich der Gebäude- oder Infrastrukturkosten, eingesetzt werden. Auch hier zeigen die Ergebnisse, dass die Kostenrechnung nur insofern steuerungsrelevant im Sinne der in 2.1.3 getroffenen Definition ist, da sie Kostentransparenz, -wahrheit und -bewusstsein schafft und im Entscheidungsprozess zumindest vorgelegt wird. Es lässt sich erkennen, dass die Eigenschaft des Kommunikationsinstruments, die der KLR grundsätzlich als „Soft-Skill“ zugeschrieben wird, aber auch die Kostentransparenz- und Kostenbewusstseinssteigerung, die primäre Funktion der KLR an den Universitäten ist – nicht jedoch die „klassischen“ Steuerungsaufgaben (Wirtschaftlichkeitskontrolle, Preisbildung, Preisuntergrenzen, Betriebsergebniskontrolle) der KLR. Nur im Einzelfall, in dem die Universität mehr unter Kostendruck steht, hat die Kostenrechnung mehr Entscheidungskraft bzw. Steuerungsrelevanz.

Im wirtschaftlichen Bereich ist die Kostenrechnung zum Zweck der Erreichung des Kostendeckungsziels bzw. Erfolgsziels entgegen den Erwartungen wenig steuerungsrelevant. Zur kostenbasierten Preisbildung, Programmplanung oder Erfolgs-/Wirtschaftlichkeitskontrolle wird die Kostenrechnung nur bedingt eingesetzt. Nur eine Universität trifft anhand der Kostenträgerinformationen des KRM Entscheidungen hinsichtlich der Preisuntergrenze und somit des Programms. Dabei wird auch unterjährig die Plankostenrechnung der Ist-Kostenrechnung gegenübergestellt, um Programmanpassungen bei nicht rentablen Produkten durchführen zu können. Ansonsten werden die Vollkosten nur bedingt basierend auf der KLR berechnet, weshalb sich erneut die Steuerungsrelevanz größtenteils auf die Primärkostenerfassung auf den Kostenstellen oder -trägern als Informationslieferant beschränkt.

### **Externe Steuerungsrelevanz:**

Sechs von sieben Universitäten beschreiben die Steuerungsrelevanz der Kostenrechnung im externen Bereich, also gegenüber den Hochschulträgern, als nicht vorhanden. Obwohl die Vorgabe zur Implementierung der Kostenrechnung von externen Institutionen initiiert wurde und den Gesetzgebungen nach die Universitäten zu „wirtschaftlichem“ Handeln aufgefordert werden, wird dahingehend laut den Universitäten wenig bis kein Druck ausgeübt. Zusätzlich handelt es sich bei der Geldvergabe laut allen Universitäten um einen politischen Prozess und wird zudem von anderen Faktoren beeinflusst (bspw. Anzahl ausländischer Studierende). Es ist jedoch hervorzuheben, dass sich die Finanzierenden der Gesetzgebung nach zumindest an den (durchschnittlichen) Referenzkosten orientieren müssen. Diese stellen nach Art. 44 schwHFKG die durchschnittlichen Kosten der Lehre dar, wobei diese wiederum ausdrücklich angepasst werden. Das gilt auch für die Interkantonale Universitätsvereinbarung (IUV), welche die Ausgleichszahlungen zwischen den Kantonen regelt, wenn Personen von einem

Kanton in einem anderen Kanton studieren. Die Kosten je Studierender nach dem KRM bilden diese Ausgleichzahlungen ab. Auch diese werden jedoch um gewisse Abzüge bereinigt und beinhalten die kritisierten Normmietkosten. Für die Universitäten ist es demnach kein Steuerungsinstrument gegenüber Externen, jedoch sind sie sich dessen bewusst, dass die durchschnittlichen Referenzkosten zumindest die Grundlage für die Finanzierung sind. Lediglich eine Universität nutzt die Vollkostenrechnung, wie sie sie auch intern zur Informationsgenerierung nutzt. Durch die Kostentransparenz können die Vollkosten und somit die gesamten Auswirkungen von verpflichtenden Vorgaben (Pflicht zur Anstellung von mehr Professor\*innen) aufgezeigt werden und als Argumentation für mehr Budget dienen (U1). Jedoch werden die Entscheidungen von den Hochschulträgern trotzdem zum überwiegenden Teil nicht basierend auf den harten Kostendaten gefällt.

## **4.2 Potenziale der Kosten- und Leistungsrechnung an Universitäten**

Neben den aufgezeigten Einsatzgebieten und Potenziale der Kostenstellenrechnung und teils Kostenträgerrechnung ergeben sich nach den befragten Universitäten weiters Potenziale im Bereich der Gebäude-/Infrastrukturkosten. Eine Universität führt – vor allem zu Plankosten – eine strikter getrennte Gebäudekostenstellenrechnung durch, um die zukünftigen (Voll-)Kosten eines Bauvorhabens aufzuzeigen. Zwei weitere Universitäten heben die Wichtigkeit dieser Kosten hervor und sehen dabei Potenzial in der Kostenrechnung. Davon nimmt sich eine Universität (U11) vor, eine genauere Kostenrechnung hinsichtlich der Gebäudekosten zu führen, da es sich um große und wichtige Kostenblöcke neben den Personalkosten handelt.

Zusätzlich merkt eine Universität an, dass es essentiell ist, zukünftig die Kosten in Relation zu Leistungsindikatoren zu setzen (U1). Diese Universität legt ohnehin vergleichsweise viel Wert auf die Kostenrechnung und weist dort im Vergleich zu den anderen Universitäten mehr Steuerungsrelevanz auf, wie oben beschrieben wurde. Begründet wird die Steuerungsrelevanz mit der vollen Kostentransparenz und -wahrheit, wobei an dieser Universität alle finanzwirtschaftlichen Informationen (Finanz-, Erfolgs- und Kostenrechnung) sowie Personal- und Studierendenstatistik in einer Einheit kombiniert werden. Durch die Kombination der Kosten mit diesen Statistiken (bspw. Betreuungsverhältnisse) schafft die Universität die von ihr angesprochene und steuerungsrelevante Informationsgrundlage sowohl für Argumentationen innerhalb der Universität als auch gegenüber Externen und erhöht somit die Bedeutung der Kosteninformationen. Auch Heise et al. (2002, S. 241-243) betonen die Notwendigkeit, die Kosteninformation durch die Kombination mit Leistungsindikatoren – vor allem je Fach aufgrund der Heterogenität der Studiengänge – zu erhöhen. Als Weiterentwicklung hat U1 schon mehrmals versucht, bis jetzt erfolglos, eine Form von „Leistungsrechnung“ aufzubauen, um die Leistungen der Universität zu quantifizieren und in einem KPI-Spektrum darzustellen. Die Schwierigkeit darin liegt, die Leistung der Lehre und der Forschung zu quantifizieren bzw. Qualitätsmerkmale zu definieren. Die Universität sieht darin nicht nur ein Potenzial, um besser steuern zu können,

sondern auch eine Notwendigkeit, wie es auch Schweitzer et al. (2015, S. 768-771) in ihrem Vorschlag zu einer Hochschulrechnung schreiben. Wie U1 sehen Schweitzer et al. (2015, S. 768-771) darin das Potenzial, die Wirtschaftlichkeit der Universität zu messen bzw. die Kosteninformation besser zu nutzen, da die Kosten den Leistungskennzahlen gegenübergestellt werden können. Das ist vor allem im Hochschulbereich wichtig, da es für die „Produkte“ oftmals keinen Markt gibt, um die Leistungen monetär zu bewerten. (Schweitzer et al., 2015, S. 768-771)

### **4.3 Schwierigkeiten der Kosten- und Leistungsrechnung an Universitäten**

Die Schwierigkeiten, die die Kostenrechnung als Steuerungsinstrument an den Universitäten einschränken, setzen sich aus folgenden Faktoren zusammen: **Standardisierung und Umlageschlüssel, wenig Kostendruck, Ressourcenengpässe.**

Zum einen zeigen die Forschungsergebnisse, dass viele Universitäten aufgrund der Standardisierung keine Anwendung für die vorgegebene KLR haben. Dadurch, dass die KLR laut der SHK (2020), neben dem Einsatz als Führungsinstrument, zum Vergleich der Universitäten und Berechnung der Referenzkosten dienen soll, werden einheitliche Vorgaben gemacht, welche nach Angaben der befragten Universitäten nicht ihren organisatorischen Strukturen entsprechen. Wie in Kapitel 2.2 dargelegt, resultiert die Bedeutung des internen Rechnungswesens zur internen Steuerung aus der Tatsache, dass es *keiner* externen Vorgabe unterliegt und somit exakt auf die Organisation angepasst ist. Zusätzlich wirkt die Kostenrechnung nur, wenn auch die Einrichtung der Kostenstellen mit dem Aufbau der Organisation übereinstimmt. (Troßmann & Baumeister, 2015, S. 65f) Offensichtlich lassen sich die vorgesehenen Zwecke der KLR, das Führungsinstrument und das Vergleichsinstrument, für den überwiegenden Teil der Universitäten nicht vereinbaren. Darüber hinaus wird in Kapitel 4.1 die Problematik des Umlageschlüssels im Hochschulbereich diskutiert.

Dass eine durchgängige interne Kostenrechnung parallel zur externen Kostenrechnung geführt wird, um intern von der KLR als Steuerungsinstrument zu profitieren, wird von den meisten Universitäten aufgrund der weiteren Probleme abgelehnt, sie beschränken sich überwiegend auf die Kostenstellenrechnung. Die Forschungsergebnisse zeigen die untergeordnete Rolle der Kosteninformationen in Entscheidungsprozessen. Ergänzt durch den geringen Kostendruck, den die Universitäten verspüren, ist der Anreiz zur Wirtschaftlichkeits- oder Erfolgskontrolle nicht gegeben. Aus diesen Gründen werden auch teils die personellen Ressourcen nicht zur Verfügung gestellt, um eine detaillierte Kosten(träger)rechnung zu implementieren.



#### 4.4 Ableitung von Best-Practice-Methoden

Die Definition von „best practice“ ist nicht eindeutig und lässt Spielraum für Interpretationen. Das Wirtschaftslexikon definiert den Begriff als „*herausragende, exzellente Unternehmenspraktiken, die im eigenen Unternehmen umgesetzt werden sollen*“, dessen „*Ziel ist es, durch die Orientierung am ‚Klassenbesten‘ nachhaltige Verbesserungen oder Wettbewerbsvorteile zu erlangen*“ („Best Practice“, 2013, S. 54). Maire et al. (2005, S. 52) zeigen jedoch Schwierigkeiten bei der Begriffsdefinition und weitere verschiedene Definitionsansätze auf, wie z.B. von Prax (2000), welcher Best-Practice als etwas, das in der Organisation effizient und von Bedeutung ist, beschreibt. Außerdem ist im Benchmarking-Prozess zur Ableitung von Best-Practice-Methoden oftmals die Trennung zwischen „good practice“ und „best practice“ nicht ganz klar. (Francis & Holloway, 2007, S. 183; Maire et al., 2005, S. 52)

In dieser vorliegenden Arbeit sollen, wenn möglich, Best-Practice-Methoden hinsichtlich des Einsatzes der KLR an den Universitäten als Steuerungsinstrument abgeleitet werden. Das heißt, eine Best-Practice-Methode, wie die KLR basierend auf den Forschungsergebnissen der Schweizer Universitäten am besten und wirkvollsten als Steuerungsinstrument eingesetzt werden kann. Wie die Forschungsergebnisse zeigen, wird die KLR an den befragten Universitäten überwiegend nur als Informationslieferant und Kommunikationsinstrument der Universitätsleitung zum Zweck der Verhaltenssteuerung oder Einhaltung der Kostendeckung eingesetzt, indem sie Kostentransparenz und -verständnis erhöht. Bestimmte Mechanismen oder Berechnungen, wie sie für die KLR charakteristisch sind (Verrechnungspreise, interne Verrechnungen, Deckungsbeitragsrechnungen), werden überwiegend nicht steuerungsrelevant angewendet, was die Ableitung einer Best-Practice-Methode schwieriger gestalten lässt. Entsprechend der Art dieser Forschungsarbeit orientiert sich „Best“ an einem *qualitativen* Kriterium. Die festgestellten Einsatzmöglichkeiten der KLR als Steuerungsinstrument werden durchgehend von einer Universität eingesetzt und basierend auf der Interviewauswertung auch am meisten forciert, weiterentwickelt und als steuerungsrelevant bezeichnet. Wie Francis & Holloway (2007, S. 183) aber anmerken, ist vor allem auch im öffentlichen Bereich „best“ anders zu verstehen, da das Erfolgsziel (= „der Beste zu sein“) nicht im Vordergrund steht – es wird nach Llewellyn & Northcott (2005, S. 555-583) oftmals als Orientierung am Mittelwert verstanden. In diesem Sinne können davon folgende Best-Practice- bzw. Good-Practice-Methoden zum wirkungsvollen Einsatz der KLR als Steuerungsinstrument für die österreichischen Universitäten abgeleitet werden:

##### **KLR als Steuerungsinstrument zum Zweck der Verhaltenssteuerung und Kostendeckung**

- Zum Zweck der Verhaltenssteuerung und Kostendeckung soll durch den Einsatz einer **Standardkostenrechnung auf Kostenstellenebene und Abweichungsanalysen** die Universitätsleitung mit Information versorgt und die Verantwortlichen zur Rechtfertigung herangezogen werden. Dabei soll anhand von **direkten Einzelkosten** auf

Kostenstellenebene gesteuert werden, da diese Kosten von den Verantwortlichen beeinflusst werden können (bspw. können die Departmentleiter\*innen die Gemeinkosten der Universitätsbibliothek nicht direkt beeinflussen).

- Durch die Berechnung der „Vollkosten je Kostenstelle“ durch Gemeinkostenallokationen kann zusätzlich die Informations- und Argumentationsgrundlage durch eine Kostensensibilisierung bei Entscheidungen der Universitätsleitung bzgl. der Budgetverteilung verbessert und unterstützt werden. Neben den Kostenstelleninformationen ist auch die Bereitstellung der Kostenträgerrechnung bzw. deren Ergebnisse als **Management-Tool** (SAP- und Excel-Berichte) steuerungsrelevant, da durch die Umlagen der Gemeinkosten die Vollkosten dargestellt und Kostentransparenz sowie Kostenbewusstsein erhöht werden. Das wiederum dient der Universitätsleitung zur Steuerung und Argumentation, sowohl intern als auch extern. Das gilt auch explizit für Gebäude- und Infrastrukturkosten. Eine striktere Trennung der Gebäude-/Infrastrukturkostenstellen erhöht die Transparenz hinsichtlich diesen bedeutenden Kostenblöcke, gleichzeitig können für zukünftige Vorhaben durch die Standardkostenrechnung die (Voll-)Kostenkonsequenzen auf den Kostenträgern aufgezeigt werden.
- In diesem Zusammenhang ist es für die Steuerung wichtig, die Kostenrechnung mit der Finanz- und Erfolgsrechnung und Studierenden- und Personalstatistik **möglichst in einem Element zu kombinieren**, sodass basierend darauf die Kosten bspw. mit dem Betreuungsverhältnis (zwischen Professor\*innen und Studierenden) kombiniert werden können, was wiederum die Steuerungsrelevanz in der Entscheidungsfindung erhöhen bzw. als Informationsgrundlage für die Entscheidung dienen kann.

#### 4.5 Limitationen der Ergebnisse

In der Schweiz gibt es eine überschaubare Anzahl an Untersuchungsgegenständen. Da die Schweiz teilweise französisch- bzw. italienischsprachig ist, war es entsprechend schwierig, alle Universitäten zu erreichen. Dadurch und aufgrund der Absage zwei (deutschsprachiger) Universitäten handelt es sich generell um eine kleine Stichprobe, die in zukünftigen Forschungsvorhaben vergrößert werden sollte. Wichtig ist darauf hinzuweisen, dass ein englischsprachiges Interview angeboten wurde und mehrmals versucht wurde, die Universitäten zu kontaktieren.

Entsprechend dieser qualitativen Studie wurde die „Best-Practice“ anhand eines qualitativen Merkmals, abgeleitet aus den Interviews, festgemacht, wobei sich in anderen Fällen bzw. quantitativen Studien „best“ anders (quantitativ) messen lassen würde.

Zuletzt soll darauf aufmerksam gemacht werden, dass nach bestem Wissen und Gewissen versucht wurde, die Reliabilität und Validität der Forschungsdaten sicherzustellen. Hinsichtlich der Validität muss angemerkt werden, dass eine kommunikative Validierung nach Flick (2022, S. 413-415), indem man die Ergebnisse/Interpretationen den Befragten vorlegt und kontrollieren lässt, aus zeitlichen Gründen durch den fixierten Abgabetermin nicht möglich war. Es

wurde jedoch im Interview durch Nachfragen und Wiederholen der Aussagen die Bestätigung der Interviewten gesucht und sichergestellt.

## 5 Fazit und Ausblick

Die Schweizer und österreichischen Universitäten sind verpflichtet, eine Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung durchzuführen. Durch die langjährige Erfahrung der Schweizer Universitäten stellt sich die Frage, wie sich die KLR als theoretisch fundiertes Steuerungsinstrument an den Universitäten etabliert hat. Dazu wurden in dieser Arbeit zuerst aus der klassischen, betrieblichen Kostenrechnungs- und Controlling-Theorie die Einsatzmöglichkeiten aufgezeigt und anschließend folgende Forschungsfragen anhand von Fachinterviews beantwortet:

### ***Welche Schlüsse lassen sich aus dem Einsatz der KLR an Schweizer Universitäten als Steuerungsinstrument ziehen?***

Grundsätzlich ist die Kostenrechnung insofern steuerungsrelevant, weil sie als Kommunikationsinstrument zwischen den Kostenstellenverantwortlichen und der Universitätsleitung die Kostentransparenz erhöht und wichtige Informationen bereitstellt, welche der Universitätsleitung vorgelegt und diskutiert werden. Vor allem die Standardkostenrechnung auf Kostenstellenebene ist zum Zweck der Budgeteinhaltung und Verhaltenssteuerung steuerungsrelevant – jedoch überwiegend nur dann, wenn daraus negative oder positive Konsequenzen folgen. Es kann des Weiteren ein Zusammenhang zur Finanzierungssituation erkannt werden. Die Steuerungsrelevanz erhöht sich, wenn die Finanzierungssituation unsicherer ist und dadurch der Kostendruck zunimmt. Darüber hinaus weist die KLR kaum Steuerungsrelevanz auf. Die Mehrheit der Universitäten stuft die Steuerungsrelevanz im Entscheidungsprozess als gering bzw. nicht vorhanden ein aufgrund von politischer Übersteuerung oder der untergeordneten Stellung der Kosten bzw. des Wirtschaftlichkeits- und Erfolgsziels der Universitäten. Entgegen den Erwartungen dient die Kostenrechnung nicht zur Wirtschaftlichkeits- oder Erfolgskontrolle bzw. hilft nicht bei Make-or-Buy-Entscheidungen und nur im Einzelfall bei Programmplanungen.

- *Wie und in welchen Bereichen wird die Kosten- und Leistungsrechnung als Controlling-Instrument eingesetzt und welche Steuerungsrelevanz ergibt sich dabei?*

Die Bereiche lassen sich in wirtschaftlich (Dienstleistung, Weiterbildung, Drittmittelprojekte) und nicht wirtschaftlich (Forschung und Lehre) bzw. intern und extern einteilen. Das vorgegebene Kostenrechnungsmodell bis hin zur Kostenträgerrechnung hat intern wenig Steuerungsrelevanz aufgrund seiner Standardisierung, der Kritik an den Kostenträgern (Lehre, Forschung), seines problematischen Umlageschlüssels, der politischen Übersteuerung und der daraus resultierenden mangelnden Relevanz und Interesse innerhalb der Universität. Als einzelne Teilrechnung hat die Kostenstellenrechnung mehr Steuerungsrelevanz. Vor allem durch Abweichungsanalysen zwischen Plan- und Istkostenrechnung können Informationen bereitgestellt werden, die insofern zum Zwecke der Verhaltenssteuerung bzw. zum Ziel der Einhaltung der Kostendeckung relevant sind, da sie als „Kommunikationsinstrument“ die

Kostentransparenz und das Kostenbewusstsein erhöhen und die betreffenden Personen für die direkten Einzelkosten verantwortlich machen. Die Steuerungsrelevanz ist dort höher, wo Konsequenzen bzw. Rechtfertigungen gefordert sowie Anreize basierend auf den Abweichungen gesetzt werden. Vor allem die gesamtheitliche Abbildung und zur Verfügungstellung der Kosteninformation zusammen mit Studierenden- und Personalstatistiken kann zur Entscheidungsunterstützung und Argumentationsgrundlage der Universitätsleitung dienen, wobei in diesem Zusammenhang auch die Vollkosten der Kostenträger als Informations- und Argumentationsgrundlage dienen können. Die Kostenträgerrechnung kann dabei vor allem im Bereich der Bau- und Infrastrukturkosten als Ist- und Plankostenrechnung die Kosten-Konsequenzen von Entscheidungen aufzeigen. Das wird jedoch vom überwiegenden Teil der befragten Universitäten nicht durchgeführt.

Weiters kann der Schluss gezogen werden, dass auch im wirtschaftlichen Bereich, wo die Universitäten grundsätzlich das Erfolgsziel stärker verfolgen, die Kostenrechnung beim überwiegenden Teil der Universitäten wenig bis keine Steuerungsrelevanz aufweist. Es dienen wiederum die Primärkosteninformationen auf den Kostenstellen bzw. teils auf den Kostenträgern als Informationsgrundlage. Zur Berechnung der Vollkosten und somit der Preise bzw. Preisuntergrenzen werden überwiegend Schätzungen von Gemeinkostensätzen herangezogen. Nur im Einzelfall dient die Kostenträgerrechnung zur Bestimmung der Vollkosten und somit zur Programmplanung. Ansonsten orientieren sich die Universitäten mehr am Markt und an Marktpreisen und nicht an der Kostenrechnung.

Im externen Bereich – gegenüber den Finanzierenden – weist die Kostenrechnung bei einer von sieben Universitäten Steuerungsrelevanz auf, indem sie zumindest versucht, mit den (Voll-)Kosteninformationen eine Argumentationsgrundlage zu schaffen und in eine gewisse Richtung zu steuern. Außerdem dienen die Kosteninformationen an sich grundsätzlich als Finanzierungsgrundlage für Externe.

- *Welche Rolle spielt die KLR als Unterstützung des Managements bzw. bei der Erstellung von KPIs, Reports und Entscheidungsgrundlagen für interne und gegenüber externen Adressaten?*

Wie oben schon angeführt, dient die KLR, vor allem die Kostenstellenrechnung als Ist- und Standardkostenrechnung mit den darauf basierenden Abweichungsanalysen, als Informationslieferant und Argumentationsinstrument durch die geschaffene Kostentransparenz. Auch die Kostenträgerrechnung dient nur als Instrument zur Erhöhung der Kostensensibilisierung. Nur in Einzelfällen, wenn die Universität unter mehr Kostendruck steht, dient sie als Instrument bei Programmentscheidungen. Die Rolle bei der Entscheidungsfindung wird mehrheitlich jedoch als sekundär bzw. unbedeutend eingestuft, sowohl intern als auch extern, und geht somit über die Bereitstellung der Information nicht hinaus.

- *Welche Best-Practice-Methoden hinsichtlich des Einsatzes der KLR als Steuerungsinstrument lassen sich für die österreichischen Universitäten ableiten?*

Die in Kapitel 4.4 diskutierte „Best“ bzw. „Good Practice“ lässt sich aus den Forschungsergebnissen ableiten. Zusammenfassend kann durch den intensiven und bewussten Einsatz von Abweichungsanalysen der Einzelkosten, transparenter Darstellung der Kostenträgerinformation zur Kostensensibilisierung und Kombination mit Studierenden- und Personalstatistiken ein steuerungsrelevantes Fundament geschaffen werden, welches sich primär als Informations- und Argumentations-Tool, sowohl nach innen als auch nach außen, einsetzen lässt.

Für zukünftige Forschungsvorhaben kann es interessant, aber auch wesentlich sein, den Aspekt der Leistungsrechnung zu berücksichtigen. Vor allem im Hochschulbereich bedarf es laut der herrschenden Literatur Anpassungen des Kostenrechnungsmodells (siehe Kapitel 2.4.1 und 4), die so im vorgegebenen Modell nicht vorgesehen sind, aber auch von den befragten Universitäten nicht eigens umgesetzt wurden. Es wäre somit denkbar, ein angepasstes Modell bspw. in Form einer Einzelkostenrechnung oder Prozesskostenrechnung umzusetzen – wobei auch bei der Prozesskostenrechnung die Problematik des Umlageschlüssels nicht unbeachtet bleiben darf. In weiterer Folge könnte die Steuerungsrelevanz im Vergleich zum bestehenden Modell gemessen und beurteilt werden. Vor allem, da basierend auf der Ähnlichkeit der Modelle und Vorgehensweisen davon ausgegangen werden kann, dass die österreichischen Universitäten mit denselben Problemen konfrontiert sind und sich die Kostenträgerrechnung im vollumfänglichen Einsatz (Kapitel 2.3 und 2.4.2) nur schwer durchsetzen wird.

## Literaturverzeichnis

- Adams, W. C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. In *Handbook of Practical Program Evaluation* (S. 492–505). <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>
- Agasisti, T., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2008). Strategic management accounting in universities: The Italian experience. *Higher Education*, 55(1), 1–15. <https://doi.org/10.1007/s10734-006-9032-6>
- Ambrosy, R., & Hinsenkamp, M. (2001). Kostenrechnung—Ein Instrument zur internen Hochschulsteuerung. In J. Cordes, F. Roland, & G. Westermann (Hrsg.), *Hochschulmanagement: Betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung* (S. 271–288). Deutscher Universitätsverlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-663-07964-4\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-663-07964-4_14)
- American Association for Public Opinion Research. (2020). *Standard Definitions—AAPOR*. American Association for Public Opinion Research. Online im Internet: URL: <https://aapor.org/standards-and-ethics/standard-definitions/> (Zugriff am 17.04.2023).
- Bachmann, P. (2009). *Controlling für die öffentliche Verwaltung: Grundlagen, Verfahrensweisen, Einsatzgebiete*. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8279-7>
- Best Practice. (2013). In *Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft: 4.500 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden* (11. Aufl., S. 54). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00008-0>
- Brusca, I., Labrador, M., & Condor, V. (2019). Management Accounting Innovations in Universities: A Tool for Decision Making or for Negotiation? *Public Performance & Management Review*, 42(5), 1138–1163. <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1549086>
- Bundesamt für Statistik. (2021a). *Finanzen und Kosten der Hochschulen*. Online im Internet: URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungsfinanzen/hochschulen.html> (Zugriff am 20.02.2023).
- Bundesamt für Statistik. (2022). *Definitionen*. Online im Internet: URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/grundlagen/definitionen.html> (Zugriff am 18.11.2022).
- Bundesamt für Statistik, B. für. (2021b). *SHIS-Fächerkatalog universitäre Hochschulen*. Online im Internet: URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/nomenklaturen/fkatuni.html> (Zugriff am 19.02.2023).
- Coenenberg, A. G., Fischer, T. M., & Günther, T. (2016). *Kostenrechnung und Kostenanalyse* (9., überarbeitete Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Colbe, W. B. von., Coenenberg, A. G., Kajüter, Peter., Linnhoff, Ulrich., & Pellens, Bernhard. (2021). *Betriebswirtschaft für Führungskräfte: Eine Einführung in*

*betriebswirtschaftliches Denken und Handeln*. (5th ed.). Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.

Cooper, R. (1988). How Cost Accounting Distorts Production Costs. *Management Accounting*, 70, 20–27. Online im Internet: URL: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/how-cost-accounting-distorts-product-costs/docview/229738678/se-2> (Zugriff am 02.04.2023).

Cropper, P., & Cook, R. (2000). Developments: Activity-Based Costing in Universities—Five Years On. *Public Money & Management*, 20(2), 61–68. <https://doi.org/10.1111/1467-9302.00213>

de Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007). On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In D. Jansen (Hrsg.), *New Forms of Governance in Research Organizations: Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration* (S. 137–152). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5831-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5831-8_5)

Dražić Lutilsky, I., & Dragija, M. (2012). Activity based costing as a means to full costing – possibilities and constraints for European universities. *Management*, 17(1). Online im Internet: URL: <https://hrcak.srce.hr/83475> (Zugriff am 26.03.2023).

Ecker, B., Campbell, D. F. J., Danler, C., & Gogola, G. (2020). *Universitäten als unternehmerisch handelnde Institutionen-Steuerungsrelevanz finanztechnischer Instrumente und Kennzahlen*. WPZ Research GmbH. Online im Internet: URL: <https://www.wpz-research.com/universitaeten-als-unternehmerisch-handelnde-institutionen-steuerungsrelevanz-betriebswirtschaftlicher-instrumente-und-kennzahlen/> (Zugriff am 21.10.2022).

European University Association. (2008). Financially sustainable universities—Towards full costing in european universities. *EUA Publications*. Online im Internet: URL: <https://eua.eu/downloads/publications/financially%20sustainable%20universities%20towards%20full%20costing%20in%20european%20universities.pdf> (Zugriff am 11.02.2023).

European University Association. (2013). *Financially Sustainable Universities—Full Costing: Progress and Practice*. 52–74. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199989393.003.0004>

Fischer, T. M., Möller, K., & Schultze, W. (2015). *Controlling: Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven* / (2nd ed.). Schäffer-Poeschel Verlag.

Flick, U. (1999). *Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Rowohlt Taschenbuch Verlag.



- Flick, U. (2022). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 533–547). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8\\_34](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_34)
- Francis, G., & Holloway, J. (2007). What have we learned? Themes from the literature on best-practice benchmarking. *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 171–189. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00204.x>
- Friedl, B. (2010). *Kostenrechnung—Grundlagen, Teilrechnungen und Systeme der Kostenrechnung*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag. <https://doi.org/doi:10.1524/9783486710267>
- Friedl, G., Hofmann, C., & Pedell, B. (2017). *Kostenrechnung: Eine entscheidungsorientierte Einführung* (3., überarbeitete Auflage). Verlag Franz Vahlen. Online im Internet: URL: <https://go.exlibris.link/cmjdYqsx> (Zugriff am 24.03.2023).
- Heine, B.-O. (2011). Modellbasierte Erfassung konzeptioneller Informationsnutzung. In M. Mayer & J. Weber (Hrsg.), *Controlling und begrenzte kognitive Fähigkeiten* (Bd. 1–Book, Section, S. 261–311). Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6398-7\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6398-7_9)
- Heise, S. (2001). *Hochschulkostenrechnung: Forschung durch Entwicklung ausgehend vom Projekt der Fachhochschule Bochum*. Eul.
- Heise, S., Ambrosy, R., & Hinsenkamp, M. (2002). Fit for Future: Kommunikationsorientiertes Rechnungswesen für Hochschulen. *Controlling*, 14(4–5), 233–244. <https://doi.org/10.15358/0935-0381-2002-4-5-233>
- Homburg, C., Weber, J., Karlshaus, J. T., & Aust, R. (2000). Interne Kundenorientierung der Kostenrechnung? *DBW DIE BETRIEBSWIRTSCHAFT*, 2, 241–256. Online im Internet: URL: <https://go.exlibris.link/6GCwVt2n> (Zugriff am 01.03.2023).
- Horngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. (2001). *Kostenrechnung: Entscheidungsorientierte Perspektive*. Oldenbourg. Online im Internet: URL: <https://books.google.at/books?id=XSG7pGgl5ssC> (Zugriff am 21.03.2023).
- Horsch, J. (2023). *Kostenrechnung: Klassische und neue Methoden in der Unternehmenspraxis* (5th 2023). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39545-2>
- Horváth, P. (2011). *Controlling* (12. Aufl.). Verlag C.H.Beck. [https://doi.org/10.15358/9783800644551\\_1](https://doi.org/10.15358/9783800644551_1)
- Horváth, P., & Mayer, R. (1989). Prozeßkostenrechnung. Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien. *Controlling*, 1(4), 214–219.

- Hummel, S., & Männel, W. (1986). *Kostenrechnung 1: Grundlagen, Aufbau und Anwendung*. Gabler Verlag. Online im Internet: URL: <https://books.google.at/books?id=rbAP-tAEACAAJ> (Zugriff am 21.03.2023).
- Interviews transkribieren & analysieren mit MAXQDA*. (2022). MAXQDA. Online im Internet: URL: <https://www.maxqda.com/de/interview-transkription> (Zugriff am 29.12.2022).
- Kirchhoff-Kestel, S. (2006). *Kosten- und Leistungsmanagement in Hochschulen: Grundlagen und Konzepte für ein zweckorientiertes Rechnungssystem* (1. Auflage). Eul.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3., überarbeitete Auflage). Beltz Juventa. Online im Internet: URL: <https://go.exlibris.link/jFL9vk37> (Zugriff am 25.02.2023).
- Llewellyn, S., & Northcott, D. (2005). The average hospital. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 555–583. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.005>
- Maire, J., Bronet, V., & Pillet, M. (2005). A typology of “best practices” for a benchmarking process. *Benchmarking: An International Journal*, 12(1), 45–60. <https://doi.org/10.1108/14635770510582907>
- Mayer, H. O. (2012). Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. In *Interview und schriftliche Befragung*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag. <https://doi.org/10.1524/9783486717624>
- Merchant, K. A. (1998). *Modern Management Control Systems: Text and Cases*. Prentice Hall. Online im Internet: URL: <https://books.google.at/books?id=m8xnQgAACAAJ> (Zugriff am 03.03.2023).
- Mühlfeld, C., Windolf, P., Lampert, N., & Krüger, H. (1981). Auswertungsprobleme offener Interviews. *Soziale Welt*, 32(3), 325–352. Online im Internet: URL: <https://www.jstor.org/stable/i40039361> (Zugriff am 30.04.2022).
- Nadig, L., & Zupan, L. (2000). *Kostenrechnung als Führungsinstrument: Grundlagen* (Bd. 1). Schulthess.
- OECD. (2003). *Bildungspolitische Analyse*. Online im Internet: URL: <https://www.oecd.org/education/innovation-education/22124732.pdf> (Zugriff am 08.10.2022).
- Pfaff, D., & Weber, J. (1998). Zweck der Kostenrechnung? Eine neue Sicht auf ein altes Problem. *Die Betriebswirtschaft*, 58, 151–165.
- Prax, J.-Y. (2000). *Le Guide Du Knowledge Management: Concepts et pratiques du management de la connaissance*. Dunod.

- Prell-Leopoldseder, S., Betriebswirtin, Linz, & Johannes Kepler Universität Linz Institut für Arbeitsrecht und Sozialrecht. (2021). *Einführung in die Budgetierung und Integrierte Planungsrechnung* (3. Auflage). Linde Verlag Ges.m.b.H.
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2>
- Relevant. (o. J.). In *Duden*. Abgerufen 23. April 2023, von <https://www.duden.de/node/158315/revision/1273319>
- Riebel, P. (1994). *Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung* (7. Aufl.). Gabler Verlag.
- Röbken, D. H., & Wetzels, K. (2016). *Qualitative und quantitative Forschungsmethoden*. Online im Internet: URL: [http://www.bba.uni-oldenburg.de/download/leseprobe\\_quantitativ\\_analytische\\_methoden.pdf](http://www.bba.uni-oldenburg.de/download/leseprobe_quantitativ_analytische_methoden.pdf) (Zugriff am 16.10.2022).
- Saladrigues Solé, R., & Tena Tarruella, A. (2017). *Cost accounting in Spanish and Catalan universities: Its current status of implementation*. <https://doi.org/10.3926/ic.915>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students: Bd. Seventh edition*. Pearson.
- Schelenz, M. (2018). *Akademisches Controlling an Hochschulen*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19758-2>
- Scherm, E., & de Schrevel, M. (2013). Struktur und Controlling der unternehmerischen Universität. *Verwaltung und Management*, 19(6), 296–301. Online im Internet: URL: <http://www.jstor.org/stable/24236669> (Zugriff am 02.03.2023).
- Schmidt, J. (2008). Das Hochschulsystem der Schweiz Aufbau, Steuerung und Finanzierung der schweizerischen Hochschulen. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 2(30). Online im Internet: URL: [https://www.bzh.bayern.de/fileadmin/news\\_import/2-2008-schmidt.pdf](https://www.bzh.bayern.de/fileadmin/news_import/2-2008-schmidt.pdf) (Zugriff am 08.01.2023).
- Schweitzer, M., Friedl, G., Hofmann, C., Küpper, H.-U., & Pedell, B. (2015). *Systeme der Kosten- und Erlösrechnung* (11. Auflage 2015). Verlag Franz Vahlen GmbH. Online im Internet: URL: <https://go.exlibris.link/jtX11Xqz> (Zugriff am 14.01.2023).
- Seidenschwarz, B. (1992). *Entwicklung eines Controllingkonzeptes für öffentliche Institutionen: Dargestellt am Beispiel einer Universität*. Vahlen. Online im Internet: URL: <https://books.google.at/books?id=cEoFAQAACAAJ> (Zugriff am 21.04.2023).
- SHK. (2020). *Kostenrechnungsmodell für die universitären Hochschulen und andere universitäre Institutionen*. Online im Internet: URL: <https://shk.ch/de/dokumentation/publikationen/43-kostenrechnungsmodelle> (Zugriff am 04.10.2022).

- Swissuniversities. (2018). *Kostenrechnung für Pädagogische Hochschulen*. Online im Internet: URL: [https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer\\_PH/Empf/Kostenrechnungsmodell\\_PH\\_Version\\_02-2018\\_0.1.pdf](https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer_PH/Empf/Kostenrechnungsmodell_PH_Version_02-2018_0.1.pdf) (Zugriff am 21.04.2023).
- Tannenbaum, A. S. (1968). Control in organizations. In A. S. Tannenbaum (Hrsg.), *Control in organizations*. McGraw-Hill.
- Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D., Jarchow, S., & Kaiser, G. (2020). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht* (9th 2020;9. Aufl. 2020;). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27246-3>
- Troßmann, E., & Baumeister, A. (2015). *Internes Rechnungswesen: Kostenrechnung als Standardinstrument im Controlling* (1. Aufl.). Verlag C.H.Beck. <https://doi.org/10.15358/9783800645695>
- Wagenhofer, A. (1997). Kostenrechnung und Verhaltenssteuerung. In C.-C. Freidank, U. Götze, B. Huch, J. Weber, & B. Mikus (Hrsg.), *Kostenmanagement: Aktuelle Konzepte und Anwendungen* (S. 57–78). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-59047-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-642-59047-4_3)
- Weber, J. (1997). Kostenrechnung am Scheideweg? In C.-C. Freidank, U. Götze, B. Huch, J. Weber, & B. Mikus (Hrsg.), *Kostenmanagement: Aktuelle Konzepte und Anwendungen* (S. 3–23). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-59047-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-59047-4_1)
- Weber, J., & Schäffer, U. (2001). Controlling, Controller und Kontrolle. In J. Weber & U. Schäffer (Hrsg.), *Rationalitätssicherung der Führung: Beiträge zu einer Theorie des Controlling* (S. 122–130). Deutscher Universitätsverlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-90819-3\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-322-90819-3_9)
- Weber, J., & Schäffer, U. (2020). *Einführung in das Controlling*. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.

### **Rechtsvorschriftenverzeichnis**

- UG – Universitätsgesetz 2002, Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien, BGBl. I Nr. 120/2002
- KLRV – Verordnung des Bundesministers für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft über einheitliche Standards für die Kosten- und Leistungsrechnung an Universitäten (KLRV Universitäten), BGBl. II Nr. 69/2017

schwHFKG – Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, Verordnung des Hochschulrates über die Akkreditierung im Hochschulbereich, AS 2015 1877

schwUG – Gesetz über die Universität St. Gallen, sGS 217.11

Verordnung über die Durchführung von statistischen Erhebungen des Bundes (Statistikerhebungsverordnung), AS 2008 315

## **Anhang**

### **Verzeichnis – Anhang:**

Anhang I – Interviewleitfaden

Anhang II – Kategorie-Leitfaden

Anhang III – Transkripte

1. Transkript U1

2. Transkript U7

3. Transkript U9

4. Transkript U10

5. Transkript U11

6. Transkript U13

7. Transkript U15

### **Tabellenverzeichnis – Anhang:**

Tabelle 6: Kategorie-Leitfaden

# Anhang I - Interviewleitfaden

## Zur Person

- Wie sieht Ihre Position in der Abteilung aus?
- Welche Aufgaben bewältigen Sie in der Regel hinsichtlich Controlling bzw. der KLR?

## Aufbau und Einführung

- Wann wurde die KLR an Ihrer Universität eingeführt?
- Auf welcher Grundlage wurde die KLR an Ihrer Universität eingeführt?
- Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten Ihres KRM zum vorgegebenen Modell gibt es an Ihrer Universität?
  - o Warum wurde vom Mindeststandard abgewichen?
  - o Welche Erfolgspotenziale oder Schwierigkeiten ergaben sich dabei?

## Steuerungsrelevanz & Einsatzgebiete der KLR als Steuerungsinstrument

- Welche Unterschiede ergeben sich beim Einsatz der KLR als Steuerungsinstrument im wirtschaftlichen (bspw. Dienstleistungen, Weiterbildung) und nicht-wirtschaftlichen Bereich?
- Wie bzw. in welchen Bereichen wird die KLR als Steuerungs-/Führungsinstrument eingesetzt?
  - o Welche internen Auswertungen werden dabei basierend auf der KLR gemacht?
  - o Welche externen Auswertungen werden dabei basierend auf der KLR gemacht?
  - o Wie wird die KLR mit anderen (qualitativen) Auswertungen kombiniert?
  - o Welche Probleme/Herausforderungen ergeben sich dabei?
- Welche Rolle spielt die KLR als Unterstützung des Rektorats/Finanzrektorats bei Entscheidungsprozessen?
  - o Welche Auswertungen/KPIs basierend auf der KLR werden durchgeführt, um die Universitätsstrategie zu verfolgen?
  - o Welche Erfolgsfaktoren (beim Aufbau der KLR) sind dabei zentral?
  - o Welche Probleme können dabei auftreten?

- An wen berichten Sie bzw. mit welcher Abteilung sind Sie am meisten hinsichtlich der KLR bzw. der KLR-Ergebnisse im Austausch?
  - Welche Position nimmt die KLR im Berufsalltag ein?
  - Wie oft wird die Controlling-Abteilung zu bspw. Rektoratssitzungen (Sitzungen der Universitätsleitung) in Bezug auf die KLR eingeladen?
  - Welche Personen interessieren sich am meisten für die KLR?
  
- In welchem Bereich weist die KLR Ihrer Ansicht nach die höchste Steuerungsrelevanz auf?
  - Warum weist sie genau dort die höchste Steuerungsrelevanz auf?
  - Wie zeigt sich diese Steuerungsrelevanz?
  
- Welcher Nutzen bzw. Schwierigkeiten ergeben sich durch die KLR in Ihrer Rolle als Führungsinstrument?
  
- Gibt es neben der vorgegebenen KLR vergleichbare Rechnungen mit Kosten und Erlösen bzw. Vorgehensweisen/Herangehensweisen zur Berechnung von Preisen, Kostensätzen oder Vergleichbarem?
  - Wie sehen diese Berechnungen aus?
  - Welche Rolle spielen sie in Entscheidungsprozessen und als Steuerungsinstrument?
  
- **Abschlussfragen:**
  - **Wie unterscheidet sich die Entscheidungsfindung des Managements/Steuerung vor der Einführung der KLR zur heutigen Entscheidungsfindung/Steuerung?**
  - **Würden Sie die KLR nochmals so umsetzen?**



## Anhang II – Kategorie-Leitfaden

Tabelle 6: Kategorie-Leitfaden

	Kategorie	Definition	Anwendung	Beispiel
Forschungsfrage	Schlüsse hinsichtlich Steuerungsrelevanz	Oberkategorie - wird nicht verwendet		
	Steuerungsrelevanz/Potenziale	Tatsächlicher Einsatz/Erfolgspotential zum Einsatz der KLR als Steuerungsinstrument	Wenn Hinweise bzw. tatsächliche Einsatzgebiete oder Potenziale hinsichtlich der KLR als Steuerungsinstrument gegeben werden	<i>„Wir haben die normalen direkten Aufwendungen der Einheiten und dort wird auch sehr stark auf Kostenstellen-Ebene wird extrem stark gesteuert, unser Budget ist auf Kostenstellen-Ebene eingestellt.“ (U1, Pos. 120)</i>
	Nutzen	Nutzen der KLR für die Universitäten (ggfs. neben dem Einsatz als Steuerungsinstrument)	Wenn ein (zusätzlicher) Nutzen der KLR genannt wird	<i>„Ja, gesamthaft ist sicherlich gut, dass es eine aus Transparenzgründen, damit man Informationen an sich mal hat.“ (U13, Pos. 506)</i>
	Keine Steuerungsrelevanz/Probleme	Probleme und Gründe, die auf keine Steuerungsrelevanz hinweisen	Wenn Aussagen gemacht werden, die keine Steuerungsrelevanz bzw. Probleme des Einsatzes der KLR aufzeigen (und nicht in die darauffolgenden Kategorien eingegliedert werden können)	<i>„Ja, es hat auch keine Relevanz, das heißt ja dann nicht, wir schließen die Fakultät, weil sie nicht rentiert“ (U7, Pos. 171)</i>
	Standardisierung	Die Standardisierung der KLR als Problem bzgl. dem Einsatz als Steuerungsinstrument	Wenn explizit die Standardisierung als Problem der Steuerungsrelevanz der KLR genannt wird	<i>„Intern verwenden wir das nicht, weil wir das Problem haben, dass die Fachbereiche gar nicht übereinstimmen mit unseren Fakultäten und wird das dann gar nicht 1:1 auswerten könnten“ (U7, Pos. 141)</i>

Keine Relevanz/Interesse	Kein Interesse oder Relevanz in der Universität der KLR als Problem bzgl. dem Einsatz als Steuerungsinstrument	Wenn es kein Interesse gibt oder die Kosteninformation, festgestellt durch die KLR, keine Relevanz hat	<i>„Zu Beginn wollte man eine Deckungsbeitragsrechnung machen, aber die Nachfrage war gar nicht da. Ja.“ (U7, Pos. 162)</i>
Kein Kostendruck	Kein Kostendruck (von Externen) als Problem bzgl. dem Einsatz als Steuerungsinstrument	Wenn die Universitäten keinen Kostendruck verspüren und somit die KLR nicht zum Steuern eingesetzt wird	<i>Ja, ich denke, wenn man vom Kanton oder vom Bund noch mehr unter Kostendruck wäre. (U7, Pos. 419)</i>
Budgetsicht/Finanzierungssicht	Das Finanzierungsbudget, das heißt, der Geldfluss der Hochschulträger, spielt eine größere Rolle als die Kosteninformationen	Wenn der Verbrauch/das Einhalten des Finanzierungsbudgets (ohne expliziten Einsatz der KLR) eine größere Rolle spielt	<i>„Das Geld geht drauf, das Geld geht runter man wird gemessen an der an der Budgeteinhaltung da drauf und dergleichen also das in dem Sinne schon, aber das ist jetzt nicht das gleiche wie eben halt ne Kosten- und Leistungsrechnung in dem Sinne.“ (U10, Pos. 56)</i>
<b>Rolle im Entscheidungsprozess</b>	Definiert, welche Rolle die KLR im Entscheidungsprozess der Universitätsleitung spielt	Wenn erklärt wird, inwiefern die KLR bei Entscheidungen hinsichtlich der Universitätssteuerung berücksichtigt wird	<i>„Weil es ja auch kein keine Rolle spielt, im im Endeffekt oder also es gibt nicht deswegen andere Entscheide.“ (U7, Pos. 557)</i>
<b>Einsatz/Vorgehen der KLR als Steuerungsinstrument</b>	Oberkategorie - wird nicht verwendet		
Preisuntergrenze/Preisbildung	KLR dient zur Berechnung der Preisuntergrenze oder kostenbasierten Preisen	Wenn der Einsatz der KLR (zur Steuerung) in Hinblick auf Preisuntergrenzen/Preisbildung beschrieben wird	<i>„2,5% oder 3,5% für für irgendwelche Infrastrukturmaßnahmen für für das für die Verbuchung und für die Personaleinstellung und ganz und das haben wir dann zusammengefasst in einem pauschalen Ansatz das ist dann nicht 20%, der ist ein anderer,</i>

				<i>der hat sich aus diesen Sachen zusammengesetzt und dann machen die Professoren oder die Weiterbildungsleute machen die direkten Kosten - was kostet der Studiengangskoordinator, was kostet das. Und da müssen Sie das dazu rechnen. Das ist das Budget, das der Universitätsrat.“ (U1, Pos. 651)</i>
	Programmplanung	KLR dient zur Programmplanung	Wenn der Einfluss der KLR (zur Steuerung) in Hinblick auf das Programm beschrieben wird	<i>„Dann schauen wir einfach halt was kostet was kosten die ganzen Dozenten? Was kostet die Verwaltung dahinter? Was kosten gewisse Systeme, die man bereitstellen muss, dass man wirklich alle Kosten abgebildet hat. Dann mit der Berechnung von Preis und Anzahl der Studenten und dann muss es gewinnbringend sein. Ansonsten wird es nicht eingeführt.“ (U13, Pos. 107-108)</i>
	Verhaltenssteuerung	KLR dient zur Verhaltenssteuerung	Wenn der Einsatz der KLR zur Verhaltenssteuerung beschrieben wird	<i>„Und deshalb sage ich das ist ne komplette Steuerungsgröße für die Geschäftsleitung also für das Rektorat wo sagt, drüber über Budget ist immer mal schlecht“ (U1, Pos. 118)</i>
	Steuerung Gewinn/Wirtschaftlichkeit	KLR dient zur Wirtschaftlichkeitskontrolle	Wenn der Einsatz der KLR zur Steuerung der Einhaltung der Wirtschaftlichkeit bzw. des	<i>„Dann schauen wir einfach halt was kostet was kosten die ganzen Dozenten? Was kostet die Verwaltung dahinter? Was kosten gewisse Systeme, die man bereitstellen</i>

			Erfolgsziels (Gewinn) thematisiert wird	<i>muss, dass man wirklich alle Kosten abgebildet hat. Dann mit der Berechnung von Preis und Anzahl der Studenten und dann muss es gewinnbringend sein. Ansonsten wird es nicht eingeführt.“ (U13, Pos. 107-108)</i>
Steuerung Kostendeckung	KLR dient zur Einhaltung der Kostendeckung		Wenn der Einsatz der KLR zur Steuerung der Einhaltung des Ziels der Kostendeckung thematisiert wird	<i>„Einzig bei den weiter Weiterbildung schauen wir das muss mindestens kostendeckend sein und bei der Dienstleistung nicht immer, aber teilweise auch ja.“ (U7, Pos. 33)</i>
Budget/Abweichungsanalyse	KLR dient als (Kosten-)Budget und für Abweichungsanalysen		Wenn der Einsatz der KLR hinsichtlich Abweichungsanalysen oder des Kostenbudgets zur Steuerung beschrieben wird	<i>„aber die kriegen vielleicht auch nicht mehr Geld also die müssen einfach mit dem Geld auskommen, weil noch mehr können wir nicht geben, weil das ist sowieso schon zu teuer.“ (U1, Pos. 318)</i>
Interne Verrechnung	KLR steuert über interne Verrechnungen		Wenn der Einsatz von internen Verrechnungen in der KLR zur Steuerung thematisiert wird	<i>„Das Argument sticht wenig, also das gibt eben es gibt viele, so Kleinigkeiten. Eben Telefonverrechnungen sind die klassischen Kosten, Telefone, Druckkosten, Verrechnungen, die könnte man einfach machen, aber die sind so läppisch.“ (U11, Pos. 510)</i>
KPI-System	KLR dient zur Erstellung von KPIs		Wenn die KLR im Zusammenhang mit der Erstellung von KPIs erwähnt wird	<i>„unser Betreuungsverhältnis, das gibt uns ein Problem, das kommt letztendlich sogar aus der Kostenträgerrechnung, dann pro Studiengang, wenn man das Betreuungsverhältnis dort ableitet, weil wir dort ja dann</i>

				<i>sagen Studierende und was sind die Professoren im Hintergrund? Das hängt ja alles zusammen in der Kostenrechnung werden ja auch die Personaldaten mitgeführt, im Hintergrund, dass man sagt welche Ausstattung ist denn dort?“ (U1, Pos. 126)</i>
	Ad-hoc-Analyse	KLR dient zur Erstellung von Ad-hoc-Analysen	Wenn Universitäten angeben, die KLR für Ad-hoc-Analysen heranzuziehen	<i>„Das heißt, wir machen auch sicher auch mal ad hoc Analysen in bestimmten Bereichen. Also wenn wir wissen wollen, was weiß ich? Wie entwickeln sich die Dienstreise mit Flugzeugen und so Geschichten, das das ziehen wir aus einer Kostenartenrechnung und da um das Steuern zu können solche Analysen sind absolut auch Gegenstand. Wie entwickeln sich die Finanzen einer Fakultät gesamthaft?“ (U10, Pos. 65)</i>
	Kostentransparenz	KLR dient zur Herstellung von Kostentransparenz	Wenn ersichtlich wird, dass die KLR zur Herstellung von Kostentransparenz/-bewusstsein/-wahrheit dient	<i>Und dann sieht man natürlich irgendwann aiaiai, das Bio-Zentrum hat nicht nur ein neues Haus, sondern hat auch noch hat auch noch äh, sehr viele neue Professoren und hat auch noch einen riesigen Stromverbrauch, weil es wahnsinnig viele stromfressende Geräte hat und dann sieht man dann mal aiaiai das Bio-Zentrum kostet direkt vielleicht 35000000 und mit den</i>

				indirekten Kosten 65000000. (U1, Pos. 541-543)
<b>Einsatzgebiete der KLR als Steuerungsinstrument</b>	Oberkategorie - wird nicht verwendet			
Intern	Wie die KLR intern als Steuerungsinstrument eingesetzt wird	Wenn interne Bereiche, Einsatzgebiete, Abteilungen oder ähnliches genannt werden, wo beschrieben wird, wie/ob die KLR als Steuerungsinstrument relevant ist		„Mhm also man kann eigentlich höchstens auf Stufe der Projekte der Forschungsprojekte oder Weiterbildungsprojekte die Kostenrechnung wirklich anwenden, wovon auch die zentralen Kosten dort nicht belastet werden. Ja.“ (U7, Pos. 191)
Extern	Wie die KLR als Steuerungsinstrument gegenüber Externen eingesetzt wird	Wenn externe Bereiche, Einsatzgebiete, Abteilungen oder ähnliches genannt werden, wo beschrieben wird, wie/ob die KLR als Steuerungsinstrument relevant ist		„Die wird, was immer da an Steuerungseffekt von der Kosten- und Leistungsrechnung kommt, wird übersteuert durch die politische Aushandlungen durch von zwischen den Kantonen. Ich glaub, das ist, da braucht man sich keine Illusionen zu machen.“ (U10, Pos. 507)
Wirtschaftlicher Bereich	Wie die KLR intern im wirtschaftlichen Bereich als Steuerungsinstrument eingesetzt wird	Wenn wirtschaftliche Bereiche (Kostenträger Weiterbildung, Dienstleistung), Einsatzgebiete, Abteilungen oder ähnliches genannt werden, wo beschrieben wird, wie/ob die KLR als Steuerungsinstrument relevant ist		„ich sag jetzt mal im Bereich Weiterbildung? Da ist es relevant zu wissen was kostet etwas und sehen wieviel müssen wir reinnehmen damit wir es kostendeckend verkaufen können oder gewinnbringend“ (U13, Pos. 70)
Nicht wirtschaftlicher Bereich	Wie die KLR intern im nicht wirtschaftlichen Bereich als	Wenn nicht wirtschaftliche Bereiche (Kostenträger der Lehre und Forschung), Einsatzgebiete,		„Jetzt betreffend Preisgestaltungsmöglichkeiten ist es so, dass bei den Bachelor-/Masterstudiengänge, die sind gegeben

		Steuerungsinstrument eingesetzt wird	Abteilungen oder ähnliches genannt werden, wo beschrieben wird, wie/ob die KLR als Steuerungsinstrument relevant ist	<i>„muss man muss man auch immer von dem Staat entsprechend genehmigen lassen aufgrund von Regelungen und da wird nicht gesteuert oder geschraubt am Preis.“ (U13, Pos. 158-160)</i>
	<b>Diskussionspartner der KLR-Ergebnisse</b>	Personen, mit denen die Ergebnisse der KLR diskutiert werden	Wenn Personen/Personengruppen genannt werden, die sich am meisten für die KLR interessieren bzw. denen die KLR-Informationen vorgelegt werden	<i>„Mit der Universitätsleitung steh ich auch regelmäßig in Kontakt, hab ich eine Ansprechperson, das ist dann die Universitätsmanagerin.“ (U7, Pos. 91-92)</i>
<b>KLR an Ihrer Universität</b>	<b>Grund der Einführung</b>	Beschreibt die Gründe, welche zur Einführung der KLR geführt haben	Wenn Gründe für die Einführung der KLR genannt werden	<i>„Ich glaube, man hat es nur gemacht, weil es extra verlangt wurde, also nicht aus eigener Motivation.“ (U15, Pos. 129)</i>
	<b>Zeitpunkt der Einführung</b>	Beschreibt den Zeitpunkt der Einführung der KLR	Wenn Daten oder Jahreszahlen der Einführung der KLR genannt werden	<i>„die Meldungen ans BFS würde ich erwarten, dass die mehr oder weniger das war dann ein bisschen vor meiner Zeit aber sicher ab dem Zeitpunkt der Einführung von von der KLR des Bundes erfolgt ist.“ (U10, Pos. 18)</i>
	<b>Aufbau der KLR</b>	Beschreibt den Aufbau der KLR bzw. Änderungen/Unterschiede einer „internen“ Kostenrechnung zum vorgegebenen Modell	Wenn beschrieben wird, ob und wie sich das Modell, welches zur internen Steuerung verwendet wird, vom vorgegebenen Modell unterscheidet	<i>„unsere Kostenrechnung ist genauso abgebildet.“ (U1, Pos. 110)</i>

<b>Person</b>	<b>Beschreibung der Position der Interviewpartner*innen</b>	Beschreibt die Position und die Aufgaben der Interviewpartner*innen	Wenn die Interviewpartner*innen die Position und Aufgaben, die die Person ausführt, vor allem hinsichtlich der KLR, beschreibt	<i>„Also die Position, die ich in hab, ist eigentlich Leiter Finanzen.“ (U13, Pos. 4)</i>
---------------	---	---	--	---

Quelle: eigene Darstellung



## Anhang III – Transkripte

### Transkript U1

00:07:38 *Nina Schöch*: Vielleicht zu Beginn einfach mal zu Ihnen zur Person, das ist einfach, dass das noch dokumentiert ist. Was für Position haben Sie an der Uni genau?

00:07:47 *U1*: Mach das ganz kurz, ich hab 1998 als Controller als einziger und ersten richtigen Controller an dieser Universität angefangen und über die ersten paar Jahre hab ich dann mit einem weiteren Mitarbeiter n bisschen unser, ich sag jetzt mal wir hatten von Anfang an eine Kostenrechnung im System. Immer schon, aber nur Kostenstellen-Basis, Kostenarten, Kostenstellen keine Kostenträgerrechnung. Das hatten wir von Anfang an in unserem System, da waren wir allen anderen Schweizer Universitäten voraus, die haben das alles erst sukzessiv aufgebaut. Das hatten wir von Anfang an und als ich hier angefangen habe, war SAP bei uns schon da. Ich bin über die Stufe Leiter Controlling, als es dann mehr als eine Person war im Zuge dann auch Leiter Finanzen und Controlling geworden, habe dann das ganze Rechnungswesen integriert in einem Schritt weiter und war dann lange Jahre eben Finanzchef als Leiter Finanzen und Controlling und stellvertretender Verwaltungsdirektor und im Herbst hat der letzte Verwaltungsdirektor dieser Universität sein Amt aufgegeben und die Universität wurde reorganisiert und dann gab es einen Direktor Finanzen, einen Direktor Infrastruktur und Betrieb Vizerektor Lehre, Vizerektor Forschung und Direktorin und Vizerektor People and Culture man hat die ehemaligen Verwaltungsbereiche, aufgeteilt auf einzelne Funktionalitäten und dann naheliegend, und das war natürlich schon eine Ehre für mich, mich dann nicht ausgesprochen, sondern mich angefragt, ob ich ins Rektorat aufsteigen möchte als Direktor Finanzen jetzt. Die Inhalte sind die gleichen geblieben, aber ich habe mich natürlich also am Anfang war ich der, der die Kostenrechnung gemacht hat, dann habe ich einen ersten Mitarbeiter, dem ich dann die Kostenrechnung übergeben habe, und wir haben so 2004, -05, -06 haben wir unser Kostenrechnungssystem versucht in Excel aus unserer Kostenrechnung heraus abzubilden. Auch Umlagen zu definieren. Und haben dann 2007-2008 im Rahmen der Eröffnung dieser Arbeiten dann eigentlich wirklich die Kostenrechnung ins System sukzessive eingebaut. Einfach, damit sie meine Position, die ist also generisch, gewachsen aus einer.

00:10:32 *Nina Schöch*: Ja schöner Werdegang, ja.

00:10:34 *U1*: Jetzt hab ich das SAP natürlich noch bei mir, das hab ich aber auch schon ein paar Jahre auch schon als Ressortleiter bei mir und ich habe einfach die Finanzwelt, die Buchhaltung und das Controlling und das ganze übergreifende. Wir sind verantwortlich für die Jahresrechnung, für den Budget-Bericht, für die Kostenrechnung, für die Statistiken an das Bundesamt. Bei uns läuft auf alles, was Zahlen hat, läuft in dieser Direktion und aus der heraus wird dann auch weiter verschickt. Für die Kostenrechnung, die wir immer mit dem Bundesamt für Statistik seit langer Zeit machen, bin ich dann auch noch, früher war ich der Präsident dieses SHK Gremiums zum Schluss, als es dann aufgelöst wurde. Nun gibt es eine Koordinationsgremium Kostenrechnungen der Universitären Hochschulen und das präsidiere ich. Dadurch, weil man dann immer auf die Leute schaut, die schon lange da sind, also das ist so ein Thema, ich werde das wahrscheinlich wirklich bis zu meiner Pensionierung, die dann irgendwann in 3 Jahren stattfinden, dann noch machen. Ich war ganz am Anfang bei diesem SHK Papier bis zur letzten Fassung immer dabei. Jede Änderung, die da gemacht wurde, habe ich mit begleitet und unsere Kostenrechnung ist genauso abgebildet.

00:11:51 *Nina Schöch*: Okay, wie das SHK-Modell?

00:11:52 *U1*: Wie das SHK-Modell, das ist auch wichtig für sie. Von dem her, die Grundfrage also meine Person und das Team macht jetzt der jetzige Leiter Controlling und Reporting macht mit seinem Team die Kostenrechnung. Aber auch dort wir haben natürlich laufend unsere Kostenrechnung bis und mit zur Kostenstelle. Wir haben das Thema Gebäudekostenstellen, die wir sauber haben, dass wir die Gebäude abrechnen können. Wir haben die normalen direkten Aufwendungen der Einheiten und dort wird auch sehr stark auf Kostenstellen-Ebene wird extrem stark gesteuert, unser Budget ist auf Kostenstellen-Ebene eingestellt, verteilt über die ganze Uni wir sprechen von rund 380000000 Personalaufwand, und der ist verteilt auf viele, viele, viele, viele, viele, viele Einheiten, also und auch der Betriebsaufwand und die Erträge. Und dann haben wir daneben Bereiche, wo die Personen nicht direkt steuern dürfen. Also als Steuerung nutzen wir die Kostenstellenrechnung der Universität aber Kostenträgerrechnung, was dann die Kosten, was dann wirklich im Bereich der BFS Statistik, die veröffentlicht wird, über die Jahre hinweg. Dort ist dann die Kostenträgerrechnung, also gehen wir dann auf die Studierenden, also auf die Studiengänge, Forschung, dort werden die Kostenträger definiert, oder? Grundausbildung, weiterführende Ausbildung, Forschung. Dienstleistung und Administration, dass das einfach sauber verteilt wird und dort ist der ganze Umlage-Teil, den machen wir für das operative Geschäft mit unseren Einheiten eigentlich weniger. Wir machen das vor allen Dingen für die Kostenrechnung und da komme ich dann auf die Zwecke, aber dass Sie einfach sehen das, was wir von Anfang an hatten, war die Transparenz in die Einheiten, dass sie wissen, ihre direkten Kosten werden über die Kostenrechnung gesteuert, das Budget wird auf Kostenstellen eingestellt und das Ist wird auf Kostenstellen verbucht. Wir machen vierteljährliche Reportings, Controlling-Berichte. Wo verglichen wird, seid ihr noch im Budget bei den direkten Kosten und dann haben wir natürlich noch die übergreifenden Kosten, die Gebäudekostenstellen da, da gibt es auch eigene Budgets. Aber die lassen wir nicht von den Einheiten verwalten, sondern das ist einfach die Direktion, Infrastruktur und Betrieb. Da gibt es noch ein paar andere Bereiche, Rektorat und

Verwaltung ist auch ein eigener Bereich auch für das machen wir einen Reporting, aber auch, wir wissen was hat die Direktorin für ein Budget? Wir wissen was hat der Leiter Finanzen und Controlling oder Direktor Finanzen für ein Budget und so weiter, wird alles auf Kostenstellen gemacht. Diese Kostenstellen werden in der Kostenträgerrechnung dann alle umgelegt, also am Schluss sind bei uns nur noch die Träger bebucht. Das heißt eine Universitätsbibliothek ist dann 0, das Universitäts-Rechenzentrum ist 0, Rektorat und Verwaltung ist 0 und die ganzen Kostenstellen werden umgelegt und so weiter und so weiter das Umlegen oder Umlügen, je nachdem, wie man das ja nennt, ein Beispiel, wir haben lange Zeit bei den Kostenstellen immer die Frage ja, wieso ist denn die Mathematik so teuer? Die Mathematik hat fast keine Studierenden. Und wir haben eine Transferleistungs-Matrix der Lehrleistungen und natürlich die Mathematik macht für die ganze philosophischen, naturwissenschaftliche Fakultät Vorausleistungen im Studium und mit den Transferleistung-Matrizen über ECTS-Punkte gesteuert, verteilen wir deren Kosten auf die Einheiten Studiengänge, die dort wirklich Aufwand haben. Also das ist eben noch ein zweiter Teil, also die Tätigkeitsanteile der Professoren, die jährlich oder alle 2 Jahre erfasst werden, mit plus minus der Ungenauigkeit, die es halt gibt. Das hat sich über die Schweiz über viele Jahre sehr stabil gezeigt. Es gibt immer ein Paar, die es probieren, dann n bisschen strategisch Tätigkeitsanteile zu machen, aber das funktioniert auf Dauer nicht. Da ist ja das Gegenstück, wenn man die Forschung dann sieht, die sehr viel günstiger ist wie die ganze Schweiz, dann haben sie auch ein Problem, aber das ist ein Thema, das wir eben im schweizweiten Vergleich immer kontrollieren. Und der letzte Schritt ist dann einfach, also Kostenstellen auf Kostenträger, Kostenträger, Umlagen nach Transferleistungen, Tätigkeitsanteile und dann gibt es die Kosten pro Studiengang und dem BFS werden 3 Kostenindikatoren gezeigt. Der reine Kosten Indikator Lehre der Kosten Indikator Lehre und Forschung und der Kosten Indikator Lehre und nach Abzug der Drittmittel verbleibende Forschung.

00:16:35 Nina Schöch: OK.

00:16:36 U1: Das sind die 3 Indikatoren, die haben wir auch mal 2009 definiert, die haben sich relativ konstant gehalten. Es gibt jetzt Tendenzen, dass man da ein oder andere noch einbaut. Das sind so die Wirkungsmechanismen in den Ämtern, die das Geld verteilen, nicht die Universität. Bin weiterhin der Ansicht, dass wir mit diesen 3 Indikatoren sehr gut steuern können und was eben auch ist, wenn man eine kleinere Universität ist, wenn man ein Vollangebot hat, ist man generell teurer. Weil, wenn Sie dann pro Studierenden die Zahlen anschauen und sagen Oh, da ist jetzt die eine Universität teuer oder nicht so teuer? Wir machen immer Analysen, wenn wir 10 Studierende mehr hätten? Wie wird es bei uns aussehen? Aber wir haben halt nur, was weiß ich 75? Aber wenn wir 85 hätten, wären wir unter dem Schnitt der Schweiz, aber wenn wir natürlich das gesamte Angebot anbieten und weniger Studierende haben, das sind dann Steuerungsfragen, ob die Schweiz sich jetzt noch erlauben kann, in jeder zweiten Universität eine Theologie anzubieten, weil immer weniger Studierende Theologie studieren und immer noch mehr Professoren natürlich pro Fach da sein müssen. Wenn wir 10 Professoren brauchen, und man hat nur 10 Studierende wirds relativ teuer. Das ist bisschen so der Fluch der Kosten pro Studierenden, die wir am Schluss dann machen. So ich hab schon bisschen ausgeholt, aber wir machen alles aus unserer Hand. Wir machen von der Kostenrechnung, also die Finanzbuchhaltung bucht auf Konten, dann gibt es einen direkten Link zur Kostenart, dass jeder oder jede Lohnart ist eine Kostenart. Und natürlich hängen die Kostenstellen immer in Departementen. Das machen wir alles also wir haben aus einer Hand, das ist ja nicht überall so. Ich habe das auch mal, als ich in Wien war, gesagt, ich würde es nicht missen wollen, dass Finanzen und Controlling zusammen sind, weil es gibt einen anderen Blick in die Zahlen, und das haben andere Universitäten getrennt. Und dann hat man immer Interpretationsschwierigkeiten, also man ist dann schon sehr nah am wirklich verbuchten Teil und Personalaufwand sind ja Kostenaufwand, da ist Kosten Leistung oder Auszahlungen fast identisch, also wieder 370000000 Personalaufwand habe 370000000 Personalkosten. Aber wir haben auch den entsprechenden Ausgabenteil vielleicht ein bisschen abgegrenzt übers Jahr.

00:19:09 U1: Reicht das zur Person?

00:19:10 Nina Schöch: Ja, das reicht, das reicht sehr gut, Sie haben schon gesagt, wann sie eingeführt wurde also die Kostenrechnung an sich.

00:19:19 U1: Ab 2000 kann ich ganz sicher sagen, weil als ich noch nicht angefangen habe, gab es zwar eine Kostenrechnung. Es waren keine Daten drin, wir müssen das alles einführen. Deshalb der Controller vielleicht nicht ganz geschickt, dass er angestellt wurde, ich sag erst so ab 2000 haben wirklich Kostenrechnungsdaten sauber. Ich hab nachgeschaut, ich meine, wir haben die erste Kostenrechnung intern erstellt. Das war 2007.

00:19:48 Nina Schöch: Also wenn Sie jetzt sagen Kostenrechnung, meinen Sie das ganzheitliche Modell nach der SHK?

00:19:54 U1: Ich spreche immer vom SHK-Modell ist zwar noch kein offizielles Modell, weil es wurde in einer Arbeitsgruppe erarbeitet und irgendwann wurde dann der erste SHK Kostenrechnungsmodell Bericht veröffentlicht und ab dem Zeitpunkt wurde es dann auch übergeben. Am Anfang hat das eine Universität für die ganze Schweiz gemacht im Auftrag des Bundesamt SBFJ dazu mal auf Forschung und Entwicklung und danach wurde es dann als Kollektion dem Bundesamt für Statistik gegeben. Und jetzt schicken alle Universitäten ihre Daten an das Bundesamt für Statistik.

00:20:31 Nina Schöch: Und welcher Grundlage wurde das denn damals eingeführt?

00:20:35 U1: Es gab einen Auftrag, der letztendlich so hieß, dass es in der Interkantonalen Universitätsvereinbarung hieß, dass man eigentlich die Referenzkosten bräuchte. Es gab es auch für das Hochschul-Förderungsgesetz. Man wollte Referenzkosten und da es das nicht gab, hatten wir, die Fachhochschulen hatten schon lange ein Deckungsbeitragssystem. Und wir haben dann, also ich war da wirklich von Anfang an dabei. Ich habe dann in Deutschland ein bisschen die Kostenrechnungsthematik verfolgt und auch an gewissen Workshops teilgenommen und dann haben wir, da gab es so eine Kostenrechnungsgruppe und mit denen habe ich mich viel ausgetauscht und dann haben wir eine Kostenrechnungsgruppe eröffnet vom SBFI für genau diese Aufgabe von ausgewählten Universitäten. Und da war ich eben auch von Anfang an dabei und die haben dann dieses Kostenrechnungsmodell erarbeitet. Und als es dann verabschiedet worden ist, wurde es in Auftrag gegeben, dass die Universitäten das jetzt alle müssen erstellen. Ich glaube, das war 2007. Die Daten wurden nicht veröffentlicht, sondern 2007 wurde nur korrigiert. Wir haben alles geprüft, haben das weiter im Detail geprüft und anschließend gesagt gut, wir haben jetzt relativ gute Daten, aber wird nicht veröffentlicht, da haben wir 2008 ich glaube 2008 oder 2009 da bin ich mir nicht ganz sicher, war das erste Jahr, wo die Daten dann auch veröffentlicht wurden und ab da hat es immer wieder die Daten auch veröffentlicht, dann später über das BFS.

00:22:06 Nina Schöch: Alles klar. Sie haben eigentlich schon gesagt, Sie rechnen eigentlich genau mit diesem Modell. Gibt es von Ihrer Seite irgendwelche Anpassungen, die Sie für sich intern getroffen haben? Dass es Unterschiede zu diesem Modell gibt und zu Ihrer Kostenrechnung oder ist das identisch?

00:22:26 U1: Nee, also das, was wir dann melden, ist 1 zu 1 genau das Kostenrechnungsmodell, also das heißt auch wir haben natürlich effektive Mietkosten und keine kalkulatorischen Kosten bei uns in der effektiven Kostenrechnung da haben wir die effektiven Kosten, aber in der Kostenrechnung wird dann mit einem Pauschalen SHK-Ansatz gerechnet für alle Universitäten. Die Überlegungen dort waren eigentlich immer nur dass, wenn Genf in seinem Park etwas hat und wir hier in einer Stadt oder jemand auf der grünen Wiese, dass dann die Kostenrechnung für die Referenzkosten Unterschiede hätte die nicht erklärbar wären, also dort arbeiten wir mit kalkulatorischen Kosten, also in der Kostenrechnung bis zur Kostenstelle haben wir unsere effektiven Kosten, dann werden die effektiven Kosten rausgenommen und pro Quadratmeter die kalkulatorischen Kosten eingebucht. Das ist aber für die ganze Schweiz so. Jede Universität muss so eine Quadratmeter-Datenbank haben nach Kategorien und die SHK-Ansätze werden nach Quadratmeter eingebucht und das geht dann nachher in die Umlage. Das ist eigentlich der einzige große Teil, wo ein bisschen unterschiedlich ist. Alle anderen sind beschrieben, gibt es aber Unterschiede in der Schweiz. Also wir haben zum Beispiel eine Universitäts-Bibliothek mit einem öffentlichen Auftrag, heißt, der öffentliche Auftrag, den wir in der Kostenrechnung haben, darf nicht in die Kostenrechnung für die Lehre und Forschung gehen. Der bleibt dann einfach hängen, bleibt einfach stehen. Das sind irgendwie 5, 6, 7%, der bleibt einfach stehen wird nicht in die Weiterverrechnung gehen. Zürich oder andere Universitäten haben es gerade andersrum. Die haben eine kantonale Bibliothek, haben nichts bei sich und müssen dann den Anteil der wirklich für die Lehre und Forschung ist mitreinnehmen. Also um die Vergleichbarkeit herzustellen. Jetzt von unserer Seite, die Tätigkeitsanteile machen wir immer noch auf einem immer noch relativ händischen Weg einmal alle 2 Jahre müssen die Verantwortlichen ihre Tätigkeitsanteile in Gruppen, also wir machen nicht Einzelbefragung, sondern in Gruppen werden ausgewählte Personen, die das mit ihren Personen, also bspw. die Professoren als eine Einheit bei den Juristen, dann wird darüber kurz gesprochen und dann sagen sie, gut im Schnitt sind wir 30% in der Lehre, 70% in der Forschung und dann wird das anonymisiert für alle gleich. Das machen wir alle 2 Jahre. Natürlich bei Veränderungen prüfen wir. Gibt immer wieder mal in der Akademie Veränderungen und sonst würde ich sagen, wir müssen das auch jedes Jahr bestätigen dem BFS, dass wir die Kostenrechnung eingehalten, also wir bestätigen das seit Jahren, dass wir die 1 zu 1 einhalten. Machen alle anderen Universitäten eigentlich auch.

00:25:23 Nina Schöch: Wie kann man sich das jetzt vorstellen, dass Sie das konkret als Führungs- und Steuerungsinstrument einsetzen? Vielleicht ganz kurz, was wir unter Steuerung verstehen. Grundsätzlich die Definition von Steuerung, dass man sagt, man bringt die Ziele einer handelnden Person in Einklang mit den Zielen der Organisation also in diesem Fall mit der Universität. Wir haben aber auch gesagt für uns ist Steuerung eigentlich auch einfach, zumindest im Entscheidungsprozess einbezogen sein. Also, dass die Kosten- und Leistungsrechnung im Entscheidungsprozess einbezogen ist einfach auf der aufgrund der Tatsache, dass in Österreich, das ja noch gar nicht passiert und dadurch, dass Universitäten auch manchmal politisch bedingt quasi tun und machen können, was sie wollen, schlussendlich ist das der Preis, dann kann die Kostenrechnung nicht viel Steuern, aber es wird zumindest irgendwo in der Diskussion erwähnt oder kann eine Hilfestellung sein. Also da würde ich auch schon Steuerungsrelevanz, dann, ja, dem ganzen anheften.

00:26:35 U1: Ich versuche, mal in 3 Paketen. Es war eigentlich zunächst mal um die Transparenz für die großen Geldgeber Bund und andere Kantone in der Schweiz mitzubekommen, weil die Black Box ist, wie sie es gerade beschrieben haben. Im Verteilungsmechanismus ist es eigentlich so, dass das eigentlich niemand genau wusste, was sind denn eigentlich die Kosten der Lehre? Oder die Kosten der Forschung und was muss ein Bund an die Kantone, an die Kantonsuniversitäten zahlen oder nicht zahlen? Das ist mal ein Thema, in Bern wird relativ, also Universität Bern, relativ stark anhand von der Kostenrechnung, den Indikatoren, die Beiträge für Lehre und Forschung des Kantons an die Universität gemessen. Also das ist ein Steuerungsinstrument des Kantons für die Geldzusprache an die Universität. Bei uns ist es so, dass das für die Finanzierung beim Bund und bei den IUV-Bereichen immer mehr eine Rolle spielt. Dort geht es aber dann politisch also wir liefern inzwischen Referenzkosten. Politik macht mit dem Referenzkosten, was sie möchte. Gibt aus der Kasse, was sie hat. Also sag ich jetzt

so also das ist vielleicht nicht das bitte nicht so, also ich sag einfach, wenn ich sage eine Vollkostenrechnung, in der in der Forschung mit Abzug der verbleibenden Kosten der Drittmittel also Kostenindikator 3 würde irgendwie 90000 Franken heißen, würde ich hier erwarten die Referenzkosten wären 90000 pro Student und wir müssten eigentlich von den Kantonen, von den IUV Behörden das bekommen. Und dann wird aber dann gerechnet, ja, da kommt Infrastruktur mal draus, die muss der Trägerkanton tragen, da kommt noch ein Anteil der Forschung, der nicht finanziert werden soll und dann wird runtergerechnet und heute sind wir bei einem Kostenindikator für diesen Referenzbereich bislang vor kurzem war bei 50000. Jetzt haben sie ihn sogar wieder leicht gesenkt, aber aus politischen Gründen nicht aufgrund der Kostensituation, die ist relativ stabil und was heißt das? Der Bund zahlt nur einen Teil an die Lehre und Forschung, die Trägerkantone zahlen den Rest und das ist eine Diskussionsführungspolitisch, jetzt ich weiß nicht, wie das in Österreich genau ist, ich glaub, in Österreich zahlt der Bund relativ zentral die Universitäten aber bei uns gibt es ja noch die Kantone, genau die Kantone sind die Träger und der Bund zahlt mit und jetzt ist der Streit zwischen Kanton und Bund oder auch den übrigen Kanton. Wären Sie vom Kanton Solothurn und würden bei uns studieren. Würden Sie Wirtschaftswissenschaften studieren und würden 10000 Franken kosten und wir wissen die Kosten sind 14 oder 15000 Franken, dann heißt das, der Trägerkanton zahlt für einen Student aus Solothurn 5000 Franken drauf und das sehen die Trägerkantone nicht mehr ein. Also dieser Steuerungsmechanismus zwischen Kanton und Bund. Für das ist der ganze Kostenrechnungsteil wie bei den Fachhochschulen dann auch ein wichtiges Steuerungsinstrument. In der Universität erster Schritt ist, dass wir gewisse Studenten von anderen Universitäten bei uns studieren lassen, die kosten dann wirklich unsere Kosten und sagen, das müsst ihr uns zahlen und das zahlen die, wir haben also mit der Universität Svizzera im Tessin eine Vereinbarung. Die zahlen uns für jeden Studenten genau unsere Kosten.

00:30:04 *Nina Schöch*: Warum findet da diese Ausgleichszahlung statt zwischen den Unis?

00:30:08 *U1*: Das ist neben der IUV. Wir bieten einfach einen Platz an, den sie nutzen dürfen und für diese Nutzung, dass sie ein Student hinschicken dürfen, zahlen Sie uns genau das, was es bei uns kostet. Also da haben wir jetzt eine der wenigen Punkte, wo exakt unsere Kosten auch wirklich in einem Vertrag festgehalten haben. Kostenträger Studium X kostet 30000 Franken, dann zahlen die pro Student pro Semester pro Jahr 30000 Franken, 10 Studenten 300000 Franken zahlen sie. Also das ist jetzt direkte Kostenträger-Steuerungsrelevanz. Die interne Steuerungsrelevanz ist so, dass wir eigentlich unsere Kostenträgerdaten in einem Management-Tool allen Bereichen zur Verfügung stellen und auch das Rektorat diese Steuerungsinstrumente hat. Und natürlich die Frage dann immer aufkommt, wenn dann ein Vergleich gemacht wird, das gibt es ja nicht, die Theologie kostet 40000 Franken. Aber wieso kostet sie so viel? Wenig Studenten? Großer Staff, den sie brauchen, um das Studium zu machen? Und dann sieht man, dass eben die Wirtschaftswissenschaften mit 14000, die Juristen mit 12000 Franken oder die, selbst ein Pharmaziestudium ist dann etwas günstiger als die Theologie und die Fragen bewegt dann das Rektorat in den Entwicklungs- und Strukturplanungen können wir uns das noch leisten oder müssen wir entweder fordern, dass es mehr Geld, dass es mehr Studenten gibt, dass die Kosten runterkommen? Und dann kommen auch wieder universitätspolitische Themen, also die älteste Fakultät wird man nie auflösen, aber die kriegen vielleicht auch nicht mehr Geld also die müssen einfach mit dem Geld auskommen, weil noch mehr können wir nicht geben, weil das ist sowieso schon zu teuer, ich sag es jetzt mal in Anführungsstrichen. Das ist eine interne Steuerung. Und die ganz, ganz extrem interne Steuerung ist einfach, dass wir nicht die Kostenträgerrechnung zur Steuerung hernehmen, sondern die Kostenstellenrechnung für wirklich jeden einzelnen Steuerungseffekt in jedem Departement. Die müssen auf der Ebene zeigen, was sie brauchen und das wird dann auch dementsprechend in den Planungen berücksichtigt. Sind wir nicht auf der Kostenträger-Ebene. Die Kostenträger-Ebene ist für die Universität immer noch ein bisschen abstrakt. Weil die Departemente, die Chemie sagt, ich habe einen Studiengang Chemie. Aber ich habe ja meine Kosten und dann kommen die Transferleistungen, die kaufen doch von der Pharmazie ein und dann sagen sie ja, aber das ist ja wahnsinnig teuer, was wir kosten, also deshalb ist es es auch immer schwierig, mit den Einheiten direkt das zu machen, es ist eher ein Steuerungsinstrument auf der Rektoratsebene und im Universitätsrat, wo eben auch politische Vertreter sind. Wieso sind wir so viel teurer als die anderen? Müssten wir müssen wir die Kosten optimieren? Also es gibt eben verschiedenste Ansätze wie diese Kostenträgerrechnung dann eben in den politischen Gremien und wir sind natürlich als Universität in einem politischen Umfeld also, wir haben Kantone, wir haben Bund, und die Jufa. Und nochmal der Bund ist sehr stark bei seiner Finanzierung an den Referenzkosten interessiert, schweizweit für Studiengänge, und handelt dann mit dem gewisse Mechanismen aus. Unsere 900000000, die wir vom Bund bekommen im Jahr werden zu 70% aus Lehrelemente herausgerechnet und ein großer Teil dieser Leistungen ist die Studierendenzahl in den Fachbereichen, die dann gewichtet werden auf Basis der Referenzkosten. Also ein Student ich weiß nicht, ich hab Wirtschaftswissenschaften studiert. Dann sind Sie Faktor 1, wenn sie ein Naturwissenschaftler sind, sind Sie Faktor 2,4 irgendwas. Wenn Sie Mediziner sind, wird immer teurer Medizin, sind Sie Faktor 4,84 und so werden die Studenten und diese Verhältnisse abgeleitet und Referenzkosten sind Teile unserer Kostenrechnung. Also sie verteilen in der Gewichtung der Studierenden Teile ihrer Gelder anhand der Kostenrechnung letztendlich aber halt eben indirekt.

00:34:22 *Nina Schöch*: Eben, ist ja auch immer abhängig von den Kantonen, weil andere Universitäten haben gesagt, dass zum Beispiel da extern gar kein Druck irgendwie kommt, dass da irgendwie eine saubere Kostenrechnung da sein muss, sondern man schaut sich die Kostenrechnung an, hat sich nicht viel geändert und man spricht wieder das gleiche Budget aus? Also da hatte ich das Gefühl, dass mit der Kostenrechnung, auch extern weniger angefangen werden kann.

00:34:49 U1: Also das wird keiner in der Schweizer Universitäten nicht sagen dürfen. Also unser Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz ist stark getrieben von der Kostenrechnung. Die IUV hat in ihrem Gesetz sogar stehen, dass sie die Referenzkosten aus den Kostenrechnungsdaten braucht, um ihre Werte zu ermitteln, wie sie dann von diesen Werten, die wir liefern, zu ihren Werten, die sie uns zahlen kommen das ist ein politischer Prozess, aber natürlich, wenn die Kosten permanent steigen in der Kostenrechnung und sie dort nicht reagieren, haben sie irgendwann auch Rechtfertigungsdruck. Also bei den Kantonen selber gebe ich Ihnen völlig recht, dass ist, ich habe jetzt noch keine Verhandlungen, jetzt wirklich. Seit 1998 habe ich das Budget jedes Jahr gemacht und jetzt gibt es 4 Jahres Budgets. Es wird ganz wenig bei der Vergabe wirklich die Kostenträgerrechnung auf dem Studierenden angeschaut, sondern es werden andere Leistungen angeschaut wie stark seid ihr in der Forschungsleistung? Und dann sagt man natürlich, wenn ihr große gute Forschung habt, habt ihr auch große Grundausrüstung, da geht es immer um das Thema Grundausrüstung zu Drittmittelfinanzierung und da spielt die Kostenrechnung nicht so eine wahnsinnige Rolle. Wo sie eine Rolle spielt, ist, wenn die Trägerkantone den Vergleich in der Schweiz sehen und sagen wieso seid ihr so teuer? Wir geben auch nur noch den Durchschnitt, also das, was Bern zum Teil schon macht, kann durchaus in den nächsten Jahren auch bei den Universitäten aufgrund des Drucks der Kantone kommen und dann ist diese Aussage gefährlich zu sagen, man schaut nicht drauf. Die haben diese Daten alle, die haben die gleichen für diese Steuerung verwendet, aber das ist eine Sache der Kantone, weil wir liefern sie genau aus diesen Gründen. Also, wenn ich da in Zürich mir das anschau. Zürich hat je nach Kassenlage kriegen die Universitäten mehr oder weniger. Die schauen nicht nach den Kosten und dann muss sich die Universität halt strecken und auch bei uns ist es so, wenn ein Sparprogramm bei den Kantonen ist, können wir lang sagen, die Kosten sind 40000, wir bekommen vielleicht trotzdem nicht zehn mal 40000 Kosten, bekommen wir einfach nicht, aber das ist immer so ein Gap zwischen das, was wir als Referenzkosten ermitteln und das was die Politik daraus macht, aber das ist sie nicht beachtet, würde ich sagen, ist nicht mehr der Fall. Sind macht keinen direkten Konnex und wir versuchen natürlich, auch die andere Seite zu argumentieren also unsere Kosten sind halt so hoch wie sie sind. Wir brauchen für die nächste Leistungsperiode mehr Geld, dann begründen wir das schon so, aber es kann auch sein, dass sie dann sagen, nee ihr kriegt mehr Geld, weil jetzt den Schwerpunkt X ausbaut. Aber nicht, weil die Studentenzahlen sagen, wenn steigende Studierendenzahlen sind, sagen wir brauchen mehr Geld? Und das belegen wir dann schon mit den Sachen. Aber ob sie dann das als Grundlage für ihren Entscheid politisch machen? Das ist noch andere Frage. Würde ich ein bisschen differenziert sehen, eigentlich nicht so 1 zu 1 kann man nicht gerade schwarz weiß sagen ja.

00:37:50 Nina Schöch: Und wenn wir jetzt von Externen wieder zum Internen gehen, haben Sie gesagt, dass Sie großes Potenzial für die Kostenrechnung sehen. Was machen Sie denn genau für interne Auswertungen? Wenn Sie ein konkretes Beispiel nennen können, was Sie da auswerten und wie Sie mit den Ergebnissen umgehen?

00:38:13 U1: Also man muss ein bisschen unterscheiden. Also Kostenrechnung ist ja mehr als nur die Kostenträgerrechnung. Also ich sag alles, jeder Budget-Entscheid, der an der Universität gefällt wird, wird aufgrund der Basis der letzten Jahre der Ist-Zahlen auf den Kostenstellen inklusive der Budgets, die es bisher gegeben hat. Es gibt dann auch nicht Ausfinanzierung, weil es Verzögerungen gibt, dann wird das Budget trotzdem gehalten, also sie kennen das vielleicht, eine Professur wird gesprochen und jetzt geht es 2 Jahre, bis diese Professur besetzt wird. Aber wir budgetieren natürlich auf der Kostenstelle, auf der Kostenstellenrechnung diese Stelle und haben dann eine Budget-Unterschreitungen, begründen die, aber wir nehmen das Geld nicht weg, weil wir haben es ja strukturell schon gesprochen. Das ist so ein Thema, wo direkte Steuerungsrelevanz hat. Die Kostenträgerrechnung habe ich vorher schon gesagt, wir bieten das allen Fakultäten, Departementen an, auch sich zu vergleichen. Das heißt, man sieht dann die Kosten pro Studierende im Studiengang X, aber dann kommt das Problem, also wir haben eine Departement-Struktur und der Mensch in der Uni denkt departmental. Also der Pharmazeut sagt, ich in der Pharmazie habe die Kosten und dann komme ich irgendwann mit dem Studiengang und der ist teurer, als wenn er seine Studierende mit seinen Kosten dividiert, weil natürlich die Gebäudekosten drauf sind. Und dieses Verständnis ist ein Teil von Steuerungselement, das in den Departementen nur teilweise genutzt wird, aber wenn man dann auf Fakultäten oder dann ins Rektorat geht, immer auch als Mit-Kriterium für weitere Geldvergaben oder Vergaben von Geldern ist. Die Betreuungsverhältnisse natürlich spielen eine Rolle, die haben wir über die Kostenrechnung über die Personalstatistik drin. Wir haben die Studierenden-Zahlen drin, wir haben die Kosten drin und in diesem Konglomerat wird dann halt eben gezeigt. Also jetzt auf den Professor gerechnet haben wir so hohe Kosten oder so hohe Drittmittel, das ist alles aus dem Kostenrechnungstopf werden hier Indikatoren gezogen, um die Steuerung der Universität nach innen zu belegen. Auch dort ist es dann ein politischer Entscheid. Das ist so ein Thema im Bereich würde ich sagen sehr starke Bedeutung auf der departementalen Ebene, also alles, was Kostenstellen ist, wird extrem alles gesteuert bei uns. Die Kostenträgerrechnung, die Kosten pro Studierenden pro Kostenträger sind deshalb interessant, weil wir natürlich immer mehr auch den Umlageanteil anschauen, weil die Umlagen im Vergleich dürfen natürlich, wenn am Schluss mehr Umlagen sind als direkte Kosten, dann gibt es auch irgendwann ein Problem, und zwar in der Universität. Der Wasserkopf wird immer größer, und wir müssen immer mehr leisten. Also das ist aber so wie bei einem Großkonzern.

00:41:29 Nina Schöch: Eben wenn Sie sagen, dass sie Großteils auf Kostenstellen-Ebene steuern. Wie kann man sich das denn genau vorstellen, weil wenn Sie keine Umlagen machen, also Sie machen keine Umlagen auf der Kostenstellen-Ebene?

00:41:44 U1: Auf der Kostenstelle habe ich nur die direkten Kosten.

00:41:46 *Nina Schöch*: Genau, dann bildet das ja jetzt einfach provokant gesagt nicht alles ab, was an dieser Kostenstelle anfällt.

00:41:55 *U1*: Das ist richtig, deshalb brauchen wir dann die Kostenträger. Hab ich vergessen zu sagen, wir haben einen Zwischenschritt bei uns, der heißt Vollkosten pro Kostenstelle. Also, bevor wir auf die Studiengänge gehen, machen wir noch eine Zwischenstufe, wo wir sagen nach Umlagen, dieses Departement kostet das so viel. Und dann sieht man natürlich dann auf der Ebene auch dann was kosten denn die im Energiebereich was kosten denn die Mieten? Und dann sind manche schon immer groß erschrocken, wenn man einfach die Universitätsbibliothek so 6 Stockwerke im Keller 6 Stockwerke nach oben, irgendwie 40000 Quadratmeter und wenn man das wirklich zahlen muss, sieht man mal, was die UB wirklich kostet. Aber die UB ist ja nachher auch ein Umlagebereich, oder? Und deshalb haben wir diesen Zwischenschritt, das nennen wir Vollkosten-Kostenrechnung, sage ich dem. Also nicht die Umlagen drin, sondern alle Kosten, die wir haben nach der Umlage auf die Hauptkostenstellen, ich sag so rum also, von dort geht es dann auf die Kostenträger, das heißt dieser Zwischenschritt ist die Information, wo wir die Departemente noch abholen, wenn sie sagen wir haben jetzt 200 Studierende, 200 Studierende, mal 40000 Franken gibt ja so viel, gibt uns noch mehr Geld wir kosten ja nur so viel. Und dann nehmen wir natürlich die Vollkostenrechnung dazu und sagen, hört mal zu, ihr kostet nicht nur eure direkten Kosten, das ist genau ihre Frage, sondern die Umlage ABCDEF und dann steht da unten vielleicht 40000000 statt vorher 20000000 oder 25000000. Auch die Studierenden decken nur einen Teil eurer Kosten oder das ist ja dann die Thematik, die am Schluss ganz schnell von außen an die Universität herangetragen wird. Von außen heißt von den dezentralen Einheiten der Universität an die zentrale Leitungsstelle, die das Geld dann verteilen muss. Also das Rektorat entscheidet dann nee, also, da können wir nicht mehr geben, die kosten ja viel mehr als das, was sie aus den anderen Kanälen bringen. Also wir machen ja auch in der Verteilung der Gelder nicht eine Kostenträger-Verteilung, sondern wir machen das nach strategischen Gesichtspunkten, aber orientieren uns natürlich auch immer ein bisschen an den Studierendenzahlen und an anderen Sachen, aber die Kosten pro Studierenden irgendwie als Grundlage für die Verteilung der Gelder zu nehmen ist immer wieder mal ein Wunsch von Departementen. Die haben die Kosten pro Studiengang, aber sie sind departemental oder als Chemiker interessiert sie nicht, was die Kosten der Studierenden sind, sondern sie wollen für das Departement Chemie wissen, wieso wir nur so viel Geld bekommen. Und deshalb braucht es alle Ebenen der Kostenrechnung. Ich sag es mal so rum. Es hilft nicht nur die Kostenträgerrechnung, es braucht diesen Zwischenschritt Vollkosten auf Hauptkostenstellen.

00:44:53 *Nina Schöch*: Mhm, ich glaub da verstehe ich etwas nicht ganz. Also für mich, wenn Sie sagen, wir machen diesen Zwischenschritt für die Departments, dass wir dort wirklich alle Kosten umlegen und machen mal einen Schnitt und halt und dann schauen wir uns an, wieviel kostet das Department. Dann sind ja mehr Kosten drauf, wie nur die direkten Kosten und dann wäre es für mich ja jetzt irgendwie logisch, dass wenn man jetzt einen größeren Betrag durch die Anzahl der Studierenden teilt, kommt ein höherer Betrag pro Studierenden raus. Dann kriegen die ja mehr Geld. Ist das nicht der Wunsch, dass die zeigen, Hallo, wir sind teuer?

00:45:32 *U1*: Ja, also, nee, nee, es ist anders, also die, die die Universität, also die Departemente haben in der direkten Steuerung nur die direkten Kosten. Also nur Personalaufwand, der bei ihnen ist, plus Betriebsaufwand plus Erträge. Ich sag jetzt mal irgendein Departement hat dann 12000000 Gesamtaufwand, dann machen sie die Milchmädchenrechnung. Oh, wir wissen, dass wir bei der IUV eigentlich pro Student 24000 Franken bekommen. Wir haben 200 Studierende. 200 Studierende mal diesen Betrag. Das Geld müsste uns ja zustehen. Und dann schauen sie was kosten sie direkt? Und das geht natürlich nicht, weil die Kostenträgerrechnung zeigt die Vollkosten dann wirklich also Studiengang Chemie. Dann sagen wir, hört zu, euer Studiengang kostet nicht 24000 Franken, sondern kostet 48000 Franken pro Student und den finanzieren wir euch ja. Aber über andere über die Umlagen dann eben mitfinanziert. Das ist eben die Logik der Steuerung. Dezentral ist nur das, was sie direkt beeinflussen können und das sind halt nicht die Gebäudekostenstellen, die können sie vielleicht ein bisschen beim Strom beeinflussen, aber wir bauen Häuser und dann ziehen die ein und der Strom und Wasser und alles andere, das Rektorat und Verwaltung können sie auch nicht beeinflussen. Die UB und die IT auch nicht. Was können sie beeinflussen? Ihr Betriebsaufwand, Personalaufwand, allfälligen Erträge und die Steuerung der Verteilung der Gelder funktioniert auf diesen Dreien aber die Kostenzuweisung, wenn Sie dann fragen, wieso bekommen wir nur 12000000 und dann machen wir natürlich den nächsten Schritt und sagen, ihr kostet die Universität viel mehr, nur die Kosten sind nicht in den direkten Kosten, sondern das sind Umlagekosten. Aber die finanzieren wir heute schon mit, dass sie einfach die volle Kostenwahrheit bekommen. Sie bekommen über unsere Vollkosten die Kostenwahrheit, was sie wirklich kosten, aber Steuerung machen wir nur über direkte, weil die können sie beeinflussen. Sie können die UB nicht beeinflussen, wenn die bestellen irgendwelche Bücher und weitere Quadratmeter brauchen, sind das Kosten, da können wir nicht sagen, die Chemie kann das beeinflussen, sondern das ist einfach, wenn die IT neue Sicherheitsmaßnahmen wegen Hackerangriffen aufbauen muss, sind das Kosten, die nachher alle decken müssen oder alle zugewiesen bekommen über die Umlagen. Aber sie sind nicht beeinflussbar durch das Departement ist n bisschen der Unterschied. Steuerung der beeinflussbaren Kosten, Budget der beeinflussbaren Kosten und die anderen Kosten werden auf anderen Töpfen auch budgetiert auf Kostenstellen, aber haben einen gesamten universitären Basisinfrastruktur-Gedanken drin. So nennen wir es auch, wir haben dann zum Beispiel die UB, die IT, das Rektorat und Verwaltung und gesamtuniversitäre Bereiche sind bei uns einfach die Basisinfrastruktur, die wir über die Umlagen dann schon zuweisen in der Kostenträgerrechnung, dass wir auf die richtigen Kosten pro Studierenden kommen, aber in der Steuerung nach innen nehmen wir nicht die Vollkosten, sondern nur das, was sie direkt beeinflussen können.

00:48:31 *Nina Schöch*: OK, aber eben, mir kommt es immer so vor, sie kriegen eben mehr, wenn Sie die Vollkosten heranziehen für die Kostenzuweisung.

00:48:44 *U1*: Ich würde, das wäre so ein bisschen Steuerungselement, wie wenn wir unser Budget anschauen, wenn Sie bei uns das Budget anschauen, sehen Sie bei den Departementen immer nur Personal, Betrieb und eigene Erträge. Das ist der Finanzierungsbeitrag. Und wenn sie dann weiter nach hinten gehen, kommt irgendwann dann Rektorat und Verwaltung und Universitätsbibliothek, das sind ganz große Beträge, oder? Gesamtuniversitär nicht zuteilbar. Da ist der Uni Sport drin, der ganze Uni-Chor, Orchester, Kinderkrippen und alles Mögliche, das leistet, das macht alle Leistungen für die ganze Universität und in der Umlage weisen wir das dann mit den Schlüsseln zu. Das heißt, wir sagen dann dem Department ihr kostet uns direkt zwar 10000000 aber der Universität als Ganzes kostet dieses Departement nicht 10000000, sondern vielleicht 25000000 aber sie müssen sich um die 15000000 kümmern.

00:49:43 *Nina Schöch*: Ach so jetzt, jetzt hab ichs. OK ja.

00:49:46 *U1*: Und bei der Kostenträgerrechnung sind die Umlagen alle gemacht. Die Universität hat ein Gesamtbudget, das ist 100000000, das Departement hat vielleicht 80000000 und die 20000000 sind einfach, ich sag mal im größten Sinne Overhead-Umlagen, die eigentlich über die Kostenträger gehen, also so erklären wir dann zwischen direkten Kosten, Vollkosten, Kostenträger. Aber Kostenträger sind die Studiengänge, das bekommen sie nicht direkt auf Departement-Ebene. Deshalb haben wir dann auch die Vollkosten pro Departement mit Umlage der zentralen Bereiche. Aber es ist kein Berechnungsschlüssel mehr, dass die sagen, wir bekommen mehr Geld, ne, wir sagen ihr bekommt das Geld. Gesteuert werden über die direkten Kosten, die ihr beeinflussen könnt, wenn ihr neue Professuren habt, habt ihr eine neue Professur bei euch in den direkten Kosten. Aber das kann durchaus sein, dass wir mehr Quadratmeter brauchen. Das heißt, die Vollkosten steigen dann auch ein bisschen mehr als nur das Personal, der Quadratmeter braucht. Und so weiter.

00:50:44 *Nina Schöch*: Und wie wird das denn jetzt solche Auswertungen oder diese Vollkosten-Rechnung, wie Sie es nennen, wirklich jetzt in den Entscheidungsprozessen im Universitätsmanagement eingebunden?

00:51:01 *U1*: Also es ist so, dass wir jetzt neu zunächst mal noch eine Unterscheidung machen, dass wir sagen, wir haben auch eine Sparte Immobilien und eine Sparte Lehre und Forschung. Wollen Bau und Lehre und Forschung trennen. Und wir machen ein Budget, eher bauseitig und Infrastruktur-seitig und wirklich für die Lehre und Forschung. Das ist aber auch noch Kostenstellen getrieben. Ja, das ist mal ein Steuerungselement auf der Kostenstellenrechnung, dass wir das versuchen auseinanderzunehmen. Nicht so wie eine wie eine Divisionsrechnung bei einem Großkonzern. Jetzt machen wir das bisschen einfach, um die, ich sag mal, den Beton vom Geist zu trennen also was alles gebaut werden muss, dass der Geist funktioniert, machen wir da aufgeteilt. Das ist eine Seite, dass das Thema der Verteilung ist, dass wir immer sagen, die Departemente, Fakultäten müssen ihre inhaltliche Ausrichtung begründen. Und wir müssen dann neben der inhaltlichen Ausrichtung diesen Overhead, diesen Nebenteil also die die Umlagen mit anfangen berechnen. Also das heißt, dann machen wir die Bauplanung, wenn da 10 neue Professoren kommen, kommt auch ein neues Gebäude vielleicht. Das Gebäude muss dann mit in die Kostenplanung mit rein und wird dann in den Umlagen natürlich zu einer Erhöhung führen. Das heißt wir, wir gehen diese Arten der Aufteilung der Bereiche im Planungsprozess durchgehend durch und im Ist, wenn man so sagen will, kann man dann schauen wie wirkt sich das aus? Und dann sieht man natürlich irgendwann aiaiai, das Bio-Zentrum hat nicht nur ein neues Haus, sondern hat auch äh, sehr viele neue Professoren und hat auch noch einen riesigen Stromverbrauch, weil es wahnsinnig viele stromfressende Geräte hat und dann sieht man dann mal aiaiai das Bio-Zentrum kostet direkt vielleicht 35000000 und mit den indirekten Kosten 65000000. Und diese Aussage, die ist dann einfach immer auch eine Argumentation vom Rektorat Träger-Kanton für die Geldzusprachen also oder andersrum gesagt, wenn wir mal mit Sparpotenzial beglückt werden, wo uns gesagt wurde also ihr müsst 40000000 sparen, dann haben wir gesagt, ja gut da reicht nicht mal das Departement Physik Chemie auch unter Vollkostenbasis, wenn wir schließen würden. Weil 40000000 wären 2 Departemente inklusive der Vollkosten. Weil dann denken natürlich die Politiker gerade in den direkten Kosten, da müssen wir natürlich sagen ja langsam, das sind die direkten Kosten, daneben haben wir das Gebäude, die Investitionskosten, die Abschreibungen und Zinsen und was es alles gibt und das alles sind dann eben die Vollkosten. Also dort wird von der Universitätsleitung werden die ganzen Argumentationen für die Anträge an die Trägerkantone auf verschiedenen Ebenen gebaut. Also sowohl Quadratmeternutzungen als auch Bauplanungen, Infrastrukturkosten, mehr Digitalisierung in der ganzen Universität kostet eben dann die ganze Universität, vielleicht auf einmal 5000000 mehr und die 5000000 werden dann zentral beantragt und in den Umlagen nachher kommt es natürlich allen zugute, also wir verlangen die Beträge nie auf der Kostenträger-Ebene wir verlangen sie für die Leistungen und deshalb haben wir diese Kostenstellen-Gruppen, ich sag mal die Umlagekostenstellen, die einzeln geplant werden, und die direkten Kostenstellen, die geplant werden. Natürlich hat das aber einen Konnex. Wenn die Trägerkantone sagen wir wollen 10 mehr Juristen-Professoren und wir haben nur für 3 noch Platz, dann geht eine ganz andere Planung los. Wir haben nur noch für 3 Platz und die anderen 7? Was heißt das? Und dann geht Bauplanung los, die dann nachher die ganze Kostenbasis zeigt, das machen wir alles aus der Kostenrechnung

00:54:53 *Nina Schöch*: Also auch eine Plankostenrechnung?

00:54:55 *U1*: Das ist alles in der Planung der Kostenstellenrechnung.

00:54:58 *Nina Schöch*: Und Sie führen also auch eine Plankostenrechnung durch jedes Jahr?

00:55:02 *U1*: Also das machen wir nicht in SAP. Das jährliche Budget wird immer jährlich auf jeder Kostenstelle eingegeben und wir machen aus dieser jährlichen Planung eine Finanzplanung, die wir aber dann nur in Excel führen, also ist eine Fortschreibung der letzten effektiven Planung mit allem, was wir wissen, aber auf genau diesen Ebenen, also auf das, was wir auf der Kostenstellen-Ebene haben, fasse ich dann zusammen. Da sage ich dann OK, wir haben das Universitätsrechenzentrum mit was weiß ich 16000000 Gesamtaufwand. Und jetzt kommen da 5 Anträge über 3 Jahre verteilt, dann steigt dieser Aufwand in der Planung, also in der Kostenstellen-Planung, die wir aber nicht in SAP machen, die machen wir nur Jahr für Jahr. Und jedes Jahr, wir machen den Budgetplan, und am 18. jetzt dieses Jahr am 18.12. verabschiedet der Universitätsrat das Budget 2024 wird das 1 zu 1 auf Kostenstellen-Ebene auf Kostenarten eingestellt.

00:56:07 *Nina Schöch*: OK und dann nur zu gewissen Entscheidungen wird dann so eine gesamte Kostenträgerrechnung durchgeführt, damit man eben die Auswirkungen von so einem neuen Gebäude oder so sieht also es wird nicht automatisch eine Plankostenrechnung durchgeführt auf Kostenträger-Ebene?

00:56:20 *U1*: Also wir haben eigentlich dann über diese Planwerte, die ich jetzt da in Excel führe, das Budget 2025, -26, -27 und -28. Aber nur eines ist im System wirklich verankert aber das, was im System verankert ist, ist immer die entscheidende Ausgangsbasis für die Hochrechnungen, die folgen. Also es ist immer der Plan und natürlich das ist davor, und das ist immer die Kostenstellenbasis, aber ein Plan über ein Jahr hatten wir mal versucht, das ist so rollend das Ganze, wenn man das so detailliert macht. Also wir hatten mal was, wo wir pro Department 3 Werte eingestellt haben und das über Jahre, aber das bringt es dann fast nicht. Da gibt es so viele Änderungen in den Planwerten, dass es besser ist man macht es auf dieser Excel-Tabelle, die jedes Jahr immer um ein Jahr verlängert wird. Das ist immer rollend. Und die Bauplanung ist sogar 15-jährige wo wir aber nur 5 Jahre mit abbilden.

00:57:20 *Nina Schöch*: Okay, aber Sie passen das Budget nicht an, weil rollierendes Budget würde man ja immer im Quartal anpassen und schauen was sind die Abweichungen?

00:57:27 *U1*: Das Budget ist einmal eingestellt. Und wir analysieren die Abweichungen des Jahres aber machen natürlich quartalsweise Abweichungsanalyse, damit wir schon Maßnahmen ergreifen können für das nächste Budget, also wenn wir merken, da ist was völlig falsch. Dann wird natürlich genau diese falsche Meldung in das Budget darauf schon eingebaut, also wenn ich jetzt 2023 merke, da haben wir was vergessen und wir haben jetzt eine Budget-Abweichung, dann analysieren wir zunächst die Budget-Abweichung immer zum Budget, das verabschiedet wurde und dann sagen wir hat das eine Konsequenz aufs Budget 2024, das wir jetzt einbauen, damit fangen wir jetzt wieder an mit der Planung. Das wird über Etappen gemacht. Im August gibt es einen Eckwert-Budget und im Dezember wird verabschiedet und dann wird das wieder eingestellt. Das ist die Basis für die Planungen 2025, -26, -27 ... und so wird immer das letzte aktuelle Planjahr für die Finanzplanung genommen und so haben wir immer rollend 5 Jahre im Zugriff, relativ genau, muss ich sagen. Also auch die Abweichungen halten sich, auch wenn es nur auf Excel ist, im Rahmen und wir haben extrem hohe Budgettreue bei den direkten Kosten also fast Punktlandung. Wenn wir 360000000 Personalaufwand budgetieren haben wir am Schluss 0,1% Abweichung.

00:58:46 *Nina Schöch*: Okay, und dann wird nächstes Jahr wieder die 360 eingestellt.

00:58:50 *U1*: Dieses Jahr, schönes Beispiel gab es eine Teuerung, mussten wir 2,5% auf alle Löhne noch Teuerung geben. Das heißt, da hat die Universität, ohne dass eine Person mehr da war, haben die 6,6 Millionen mehr bekommen, sondern die dreitausendfünfhundert Leute der Universität haben verteilt auf ihre Kosten, die 6,6 Millionen verteilt bekommen. Und das gibt eine Parallelverschiebung im Personalaufwand, weil 360000000 war und 7000000 Teuerungseffekt steht einfach bei gleicher Personalzahl 367 Millionen, aber es gibt eben auch noch Personalveränderungen, das heißt, das ist sowieso floatend das Ganze. Und das machen wir im Budgetprozess, wir budgetieren auf jeder einzelnen Stelle, die die Universität im staatlichen Haushalt hat.

00:59:37 *Nina Schöch*: Und bevor jetzt noch zum generellen Nutzen komme, wo Sie jetzt wirklich jetzt eben Potenziale und Nutzen erkennen. Wie unterscheidet sich denn das Ganze im wirtschaftlichen und nicht wirtschaftlichen Bereich? Beispiel, ich hab gesehen, dass sie auch Weiterbildungsangebote anbieten und da gibt es einen Kurs zu irgendwie wissenschaftlichem Schreiben kostet 240 Franken. Wie verwenden Sie die Kostenrechnung?

01:00:04 *U1*: Sehr gut, es gibt 2 verschiedene Ansätze und den einen sage ich vorweg, wir haben bei jeder Drittmittelgeld-Eingabe, verlangen wir wenn jemand also 100 haben möchte von einer Novartis oder von irgendeiner Firma sagen wir 100 + 20 %.

01:00:25 *Nina Schöch*: Und woher kommen diese 20 %?

01:00:26 *U1*: Die 20% ist ein Teil dessen, was wir in der Kostenrechnung als generelle Overheads in den Umlagen sehen, es wurde einfach mal 20% definiert. Vielleicht sind sie inzwischen auch 25%. Das ist aber auch Politikum. Der Professor sagt jetzt, ich brauche Assistent und ein bisschen Betriebsmittel, ergibt hundertzwanzigtausend



Franken für 10 Jahre. Aha ich brauche 1,2 Millionen. Da sagen wir schön, 1,2 Millionen plus eine Overhead-Pauschale von 20%. Du musst also auf die 1,2 noch 20 % machen und die 20% werden bei uns separat auf die Seite gestellt, um Infrastrukturmaßnahmen zu finanzieren, ist nie ganz kostendeckend, aber auch da sind wir so ziemlich die ersten gewesen, die das überhaupt gemacht haben. Das hat ein damaliger Vizedirektor einfach gesagt 20% jetzt haben wir natürlich Stiftungen, die sehr nahe bei der Universität sind. Die stiften uns 5 Professoren da bekommen wir nicht noch 20% obendrauf. Die sagen einfach wir finanzieren euch die Profession, den Rest müsst ihr liefern und die finanzieren auch gerne so 50:50 also wir geben 2000000, und ihr müsst 2000000 geben. Und deshalb haben wir da natürlich dann auch sprungfixe Kosten im normalen staatlichen Budget, aber wenn wir Drittmittel haben, 187000000 Drittmittel pro Jahr und die 20% obendrauf bekommen, haben wir das Geld für Infrastrukturmaßnahmen in IT, UB oder auch Baumaßnahmen. Und das ist der eine Teil. Bei den Weiterbildungsangeboten verlangen wir eine Vollkostenrechnung. Also wir sagen dann, ihr müsst die verschiedenen Themen der Umlagen auch wirklich berücksichtigen und da geben wir Anhaltspunkte aus der Kostenträgerrechnung. Wir sagen also, die Umlage ABCD und das müsst ihr mit einrechnen, ihr müsst die Räume miteinrechnen, ihr müsst die Infrastrukturkosten, die IT mit einrechnen. Das gibt einen Kostensatz und den müssen sie mit einrechnen für die Studiengebühren.

*01:02:26 Nina Schöch:* Eben, ich wollte gerade fragen, wie Sie das machen, dass sie für einen Kurs die Vollkosten berechnen? Nehmen Sie ja wahrscheinlich wieder das klassische Modell her? Sie haben ja gesagt, Sie arbeiten mit diesem Modell. Berechnen Sie in diesem Fall Gemeinkostensätze, die Sie dann draufschlagen oder wie kann ich mir das vorstellen?

*01:02:46 U1:* Die 20% war nur so eine Pauschale. Wir schauen dann in den Bereichen was sind denn so die normalen Umlageschlüssel prozentual und.

*01:02:50 Nina Schöch:* Genau das ist für die Drittmittelprojekte.

*01:02:59 U1:* Dann nehmen wir dann für Infrastruktur, sagen wir, das ist 2,5% oder 3,5% für irgendwelche Infrastrukturmaßnahmen für die Verbuchung und für die Personaleinstellung und das haben wir dann zusammengefasst in einem pauschalen Ansatz. Das ist dann nicht 20%, der ist ein anderer, der hat sich aus diesen Sachen zusammengesetzt und dann machen die Professoren oder die Weiterbildungsleute machen die direkten Kosten - was kostet der Studiengangskoordinator, was kostet das. Und da müssen Sie das dazu rechnen. Das ist das Budget, das der Universitätsrat für diesen Studiengang akzeptiert und auf der Basis werden die Studiengebühren berechnet. Jetzt kann passieren, dass natürlich, auch wenn es so kalkuliert ist, nicht alle Kosten dieser Weiterbildung anfallen, die wir da kalkulieren. Weil das wird ja nicht ganz genau durch die Umlagen auch wirklich dargestellt, also da wird ein Raum genutzt und da gibt es keine Rechnung, aber für die Kalkulation des Preises, da sind wir verpflichtet, Vollkosten-Preise zu machen, um nicht zu konkurrieren mit staatlichen Mitteln mit privaten Anbietern. Das ist der Hintergrund dieser Berechnung. Das heißt, wir würden sagen, wir subventionieren bei uns, weil wir den Assistenten gratis geben. Nein, das darf nicht gemacht werden. Aber auch die Umlagen dürfen nicht gemacht werden. Das heißt, der Preis, den wir festlegen ist auf Vollkostenbasis berechnet und mit dem gehen wir an den Markt. Und wenn jetzt die Mikroschule statt 250 150 verlangt, dann sind wir halt nicht konkurrenzfähig zur Mikroschule für diesen Studiengang, aber das müssen die Personen, da dürfen sie dann nicht. Wir erlauben nur die Vollkosten, also ein Vollkosten-Ansatz.

*01:04:50 Nina Schöch:* Warum verlangen Sie denn das, weil eben, Sie sagen ja, dann sind sie nicht konkurrenzfähig und eine andere Uni hat beispielsweise gesagt sie möchten teilkostendeckend sein, weil sie sonst einfach am Markt nicht konkurrenzfähig sind?

*01:05:03 U1:* Ja, das liegt einfach unserem Submissionsgesetz mit dem Kanton, unter der Ordnung des Kantons. Weil wir ja aus zum Teil staatlichen Mitteln mitfinanzieren, der Professor macht vielleicht den Studiengangskoordinator mit, dann sind das ja nicht direkte Kosten, sondern wird ein Anteil seiner Kosten eingerechnet aber wenn er was bezahlt bekommt, das ist manchmal auch der Fall, es wird sowohl ein unentgeltlich als auch ein geldlicher Teil eingerechnet. Darf nicht sein, dass wir nur, weil wir eine Universität sind, dieses Weiterbildungsangebot zu Dumpingpreisen anbieten und Konkurrenz der Privaten sind und meistens haben wir solche Sachen, die bietet ein Privater gar nicht an. Aber auch dort sagen wir, wir müssen die Vollkosten verlangen, wir wollen als Universität kostendeckend die Weiterbildung machen. Es darf uns kein Geschäft sein, dass der Kanton mitfinanzieren muss.

*01:05:53 Nina Schöch:* Okay, ja, also das sind einfach die Vorgabe immer kostendeckend zu sein. Mit dem steuern Sie auch die Wahl der Weiterbildungsangebote, wenn man nicht kostendeckend ist, dann.

*01:06:03 U1:* Ja, es gibt da noch einen Effekt, den man dort einbringen kann, indem man dann eben einen privaten Sponsor noch findet, der dann mit zahlt. Damit wird dann der Beitrag für den Studierenden günstiger, aber die Kosten bleiben die gleichen. Also das ist der einzige Weg also wir dürfen nicht mit staatlichen Mitteln subventionieren, sondern dürfen maximal, dass ein Stiftungsrat sagt ja, wir geben jetzt für diesen Studiengang im Jahr hunderttausend Franken dazu, dann haben wir natürlich eine Kostenminimierung. Aber über Erträge und nicht über nicht gezeigte Kosten und dann kann man n bisschen bei den Studiengebühren noch manövrieren. Ansonsten ist immer Vollkostendeckung.

01:06:50 *Nina Schöch*: Okay und wenn es so Projekte gibt und man sagt, man kriegt von den Drittmittel Anbietern so und so viel aber unsere Kosten zeigen, dass wir eigentlich einen großen Verlust machen. Wie steuert man dann solche Projekte? Weil in anderen Universitäten sind das oft politische Entscheidungen, wir machen das Projekt trotzdem, auch wenn es nicht budgetiert ist. Was für eine Relevanz hat da die Kostenrechnung?

01:07:16 *U1*: Also in der Weiterbildung ist die Definition so, dass es immer Vollkostendeckung ist. Wir müssen wir den anderen Teil anschauen, wenn wir sagen, wir machen ein Forschungsprojekt, da geht man auch manchmal ins Risiko. Der kann nicht nur vollkostendeckend sein, da muss die Universität einfach auch ein Risiko eingehen um dieses Forschungsprojekt zu machen, und dann sind es dann unsere zentralen Töpfe, die wir irgendwo abgelegt haben, wo wir sagen für solche Initiativen haben wir noch Geld. Dann finanzieren wir das Geld mit. Also das ist so ein bisschen die Frage, wieviel Eigenkapital die Universität hat, um sowas zu initiieren. Das heißt wenn wir ein Forum Brasiliens jetzt aufbauen wollen und die Kantone sagen, ihr bekommt dreihunderttausend Franken für das aber es kostet vierhundertfünfzigtausend Franken. Entweder sucht Direktorin zusätzliche Geldgeber oder wir sagen Nein in einer Anschubphase gibt die Universität für 3 Jahre die Hundertfünfzigtausend obendrauf. Und weil es sich nicht rentiert, wird es wieder eingestampft, also, das ist unternehmerisches Risiko, das wir zum Teil dann natürlich mit übernehmen als Universität.

01:08:21 *Nina Schöch*: OK und sonst würeds dann auch in dieser Planrechnung und in dieser in diesen Analysen berücksichtigt, dass vielleicht im nächsten Jahr das Budget anpassen muss.

01:08:31 *U1*: Genau also, wir haben so Pauschalen, die wir wirklich haben für so Initiativen. Aber wenn eine Initiative strukturell wird, dann muss ich entweder sagen, ich hab für Initiativen diesen Teil weniger oder ich sag ich möchte weiterhin das für Initiativen haben, dann muss ich jetzt strukturelle Budget einbauen. Das würde dann heißen, dass die Globalbeiträge um den Betrag erhöht werden müssen, und dann wird es nicht neutral. Also wenn ich 500 in der Pauschale habe und sage, ich mach das für 3 Jahre als Projektkredit genau die 500000 und am Schluss ist es wieder fertig, dann habe ich 500000 nach 3 Jahren wieder als Pauschale. Wenn ich aber sage, die 500000 werden strukturell, dann habe ich entweder nichts mehr für Initiativen, dann ist es immer noch bisschen neutral. Also Initiativen 0 strukturell 500 versorgt oder ich sag nein, ich brauch weiterhin 500000, dann muss ich sagen, die 500000 habe ich jetzt strukturell vergeben, in der Logik der Finanzierungsrechnung hätten wir in Höhe von 500000, alles andere konstant, ein Defizit. Und jetzt ist die Frage geht die Universität dieses Risiko über noch mehr Jahre ein und lässt das laufen oder beantragt sie bei den Trägerkantonen, weil sich das bewährt hat dieses Konzept und die Trägerkantone zufrieden sind mit diesem Konzept, und wir sagen, das ist für die Forschung, für die Lehre entscheidend für diesen Standort, jeder Kanton gibt 250000 obendrauf, dann haben wir wieder 500 für die Initiative mehr Globalbeiträge und können die nächsten Initiativen wieder finanzieren. Und das ist ein hoch politischer Drahtseilakt, was ich jetzt beschreibe, weil das ist genau das, wo die Kantone eigentlich immer gern Leistungen von uns erwarten, aber sie sollten nichts kosten und das ist halt in einem universitären Betrieb immer relativ schwierig. So wird's gemacht und beim Drittmittel-Teil generell ist es so, wenn der National Fonds 100 gibt, darf er 100 ausgeben Punkt. Und nicht 120, sonst muss er uns aus einem anderen Topf die 20 dazu liefern, also wir sagen immer Drittmittel Input Drittmittel Output aber nicht mehr, ihr seid als Projektleiter verantwortlich, natürlich Drittmittel zu holen aber ihr dürft nur das ausgeben, was ihr bekommt.

01:10:52 *Nina Schöch*: Okay also da ist nicht so viel Kostenrechnung also?

01:10:56 *U1*: Nee, da ist einfach first-in-first-out. Was reinkommt, darf rausgehen, sag ich mal so.

01:11:15 *Nina Schöch*: OK, ich weiß, wir sind über der Zeit, sie müssen einfach sagen, wenn es, wenn sie los müssen.

01:11:19 *U1*: Nein, ich muss kurz schauen, wenn ich den nächsten Termin habe, nicht, dass ich den, den darf ich nicht verpassen.

01:11:25 *U1*: Das geht um OK gut also dann würd ich jetzt noch sagen schauen wir so 10 Minuten maximal, dann machen Sie ihre Fragen noch, was ich jetzt wissen wir nicht versucht kurz zu antworten.

01:11:29 *Nina Schöch*: Ja, alles klar. Genau ja, einfach generell welcher Nutzen Sie in der Kosten- und Leistungsrechnung sehen auch vielleicht im Vergleich zum zu einer Situation, wo es keine Kosten- und Leistungsrechnung gibt, also wie würden sie sagen, unterscheidet sich die Entscheidungsfindung und was ziehen Sie wirklich für Nutzen aus dem Ganzen? Parallel dazu, was für Schwierigkeiten ergeben sich bei den Berechnungen?

01:11:59 *U1*: Also vielleicht generell bei Universitäten, was wir immer gemerkt haben, Kosten ist noch relativ einfach. Leistung ist relativ schwierig. Weil die Leistung ist ja eine gute Lehre, eine gute Forschung, immer schwer zu quantifizieren. Deshalb Kosten- und Leistungsrechnung ist ja auch immer ein bisschen mit Vorsicht zu genießen, was ist der Leistungsteil? Da kann man mit harten Fakten mehr Drittmittel eingehen. Mehr Studierendenzahlen gute Response bei den Studierenden oder irgendwas, das sind Qualitätsmerkmale die Leistungen messen, immer ein bisschen schwierig. Im Bereich der Kosten haben wir und ich glaube, das ist bei vielen Universitäten bei uns aber ganz extrem immer darauf Wert gelegt. Wir zeigen alles, damit wir die Entscheidungsträger vor die Frage stellen, wenn wir das machen wollen, kostet es so viel und ihr müsst uns das unverändert geben, wenn nicht,

können wir das auch nicht machen. Also es ist so ein Thema, weil wir haben einen Leistungsauftrag, einen vierjährigen und wir haben Kosten und bekommen Geld für 4 Jahre und die Kosten- und Leistungsrechnung, sag ich, wir zeigen alle Kosten, was die Leistungen wirklich kosten und wollen auch das Geld dafür. Aber halt von 4 Geldgeber, nicht nur von den beiden Trägerkantonen Bund und IUV. Und da haben wir Leistungsindikatoren drin, wenn die runtergehen muss der Träger mehr zahlen, wenn es hoch geht, könnt ihr weniger zahlen. Und deshalb, die vollständige Transparenz, die wir erreicht haben an dieser Universität haben wir als Ziel gehabt. Ich bin ein bisschen desillusioniert worden bezüglich der Entscheidung mit einer vollständigen Transparenz. Obwohl man alles weiß, ist es nicht so, dass die Politik deshalb anders entscheidet, um es vorsichtig zu sagen. Als ich hier angefangen habe, wusste man nicht mal, wo die Personen sind, heute alles voll transparent. Trotzdem gibt es immer noch sehr viele Entscheidungen, die nicht unbedingt an den Kennzahlen getrieben werden, sondern es gibt eben auch immer noch, wo es viele Menschen gibt, eben auch Menschen. Und wenn jemand eine starke Position hat, kann man vielleicht mehr rausholen als die Kostenrechnung eigentlich hergeben würde. Aber vielleicht ist das nach 5 Jahren genau der richtige Entscheid, ich sag wie unternehmerischer Bauchentscheid? Ich sage wir haben alles fundiert vorhanden, aber nicht immer wird fundiert mit diesen Daten entschieden. Das ist so eine Erfahrung, aber es kann mir keiner mehr sagen, ich weiß nicht, was das kostet, also wir können dann auch sehr gut sagen, was dieser Entscheid kostet, aber also deshalb sage ich, die Transparenz ist heute für eine Schule oder einen für einen Universität vollumfänglich vorhanden. Also wirklich, da gibt es für mich keinen Punkt, wo man nicht irgendwo was rausholen könnte und ich merke das auch in den Argumentationen. Wenn ich gefragt werde, was ich sagen kann zu diesem Thema, ich kann zu jedem Entscheid irgendwelche Zahlen liefern, das kommt aus der Kostenrechnung. Die Leistungen, die zum Teil dann damit erbracht werden, sind eben auch manchmal zufällig. Wir haben dann irgendwann auf einmal ein top Forschungsergebnis gehabt mit einem Schwerpunkt, den wir vielleicht gar nicht unbedingt hätten machen sollen kostenmäßig. Aber der hat dann gebracht, und das ist ein Unternehmensentscheid. Sie können die beste Investitionsrechnung haben, wenn der Chef sagt, mein Bauchgefühl sagt, ich gehe jetzt auf Wasserstoff, egal ob alle Elektro gehen. Und in zehn Jahren sagen alle aiaiai wären wir doch alle auf Wasserstoff gegangen, weil Elektro ist vielleicht doch nicht so toll, also das weiß keiner aber die Basis dessen für die Entscheidung, für das ist die Kostenrechnung extrem extrem wichtig, weil die Transparenz dieser Daten liefert eine Information zur Entscheidungsunterstützung. Nicht immer genau für die Entscheidung, die ich erwarten würde, aber ich kann dann sagen ihr habt jetzt so entschieden. Das kostet so viel, mal schauen, wie sich das entwickelt. Es ist eigentlich Steuerungsinstrument, Unterstützung für Managemententscheidung aber nicht also, das war auch so ein Irrglaube, wenn man alles weiß, wird die Entscheidung einfacher? Die Entscheidung wird nicht einfacher, wenn man alle Zahlen hat, sondern muss immer noch daneben auch den anderen Teil anwenden.

*01:16:28 Nina Schöch:* Und dann vielleicht abschließend wo schreiben Sie jetzt wirklich die größte Steuerungsrelevanz zu, in welchem Bereich? Wir haben jetzt gesehen eben Drittmittelbereich, Weiterbildung oder intern auch Sie haben die Betreuungsverhältnisse angesprochen mit den Departments, wo würden Sie sagen ist es am wichtigsten, der Einsatz dieser Kostenrechnung?

*01:16:50 U1:* Also die kombinierte Thematik, dass wir Studierendenzahlen, Personaldaten und Kosten zusammengebracht haben über die Kostenrechnung hat uns in vielen Bereichen Grundlagen geschaffen. Zum Beispiel, wir haben schlechte Betreuungsverhältnisse, also müssen wir dort mehr Geld investieren. Wir haben irgendwelche schlechten Quadratmeter-Angebote. Auch das kommt ja alles aus der Kostenrechnung, wenn ich will, da diese ganzen Sachen, also die Daten für die Entscheidungen, die wir in dieser kombinierten Rechnung haben. Nur noch ein kleines Beispiel, als ich angefangen habe in der Kostenrechnung gab es eine Personalstatistik, Finanzstatistik und Studierenden Statistik. Jeder Bereich hat einzelne Statistiken gemacht, als ich versucht habe, die zusammenzuführen in der Kostenrechnung, hab ich gemerkt, dass die nicht abgestimmt waren, weil die Studierenden und die Personalstatistik und die Finanzstatistik, das war, wie wenn sie die Finanzstatistik gemacht hätten und nie mit dem, der die Personalstatistik gemacht hat, geredet haben. Also die Qualität über die kombinierte Arbeit einer Kostenrechnung mit diesen Indikatoren hat zu einer hohen Qualität der Daten insgesamt geführt, weil man es zusammenführen muss? Wir besprechen uns jetzt mit dem Student Services. Wir besprechen uns mit dem HR, wir haben aber auch die Kosten und nur wenn man es zusammen einheitlich anschaut, bekommt man das richtige Bild und das ist für mich einer der allergrößten Vorteile, interne Steuerung durch die Qualitätserhöhung der Daten. Nach außen ist das vice versa.

*01:18:48 Nina Schöch:* Okay, ja.

*01:18:48 U1:* Gut, jetzt habe ich ganz viel erzählt. Ja, das ist aber unsere Philosophie natürlich, diese Philosophie von 2006 bis heute vertrete ich auch heute noch in den Koordinationssitzungen. Wir müssen etwas liefern, nicht warten, sondern wir müssen immer proaktiv einen Schritt voraus sein und die Kostenrechnung hat gezeigt, dass es nicht immer richtig rauskommt, aber wir haben die Daten jetzt wir können sagen, das kostet einfach so viel. Jetzt entscheidet bitte und wenn ihr nicht entscheidet, habt ihr ein Problem. Vielleicht auch Finanzierungsproblem irgendwann ja OK.

*01:19:29 Nina Schöch:* Ja, sehr gut, ja, vielen Dank.

*01:19:31 U1:* Also dann wünsche ich Ihnen einen schönen Tag, wenn Sie Fragen via Mail oder Ergänzungssachen haben, einfach eine Mail, wo ich dann antworten kann und ansonsten wünsche ich Ihnen viel Erfolg bei dieser Arbeit. Ich bin gespannt, was dann für Resultate rauskommen.

01:19:38 *Nina Schöch*: Das ist sehr gut, ja. Ja, bin ich auch, was jetzt noch kommt ja, vielen Dank ebenfalls danke tschau.

01:19:49 *U1*: Gute Zeit und Tschüss Ciao.

### **Ergänzende Nachfrage**

00:00:05 *Nina Schöch*: Super vielen lieben dank nochmal für die Zeit, versuche mich kurz zu halten. Und zwar ich Sie nochmal fragen bezüglich einer Beispiel Rechnung, wie Sie da vorgehen im wirtschaftlichen Bereich? Und da haben Sie mir zurückgemeldet, dass eben diese 20% bei den Drittmittelprojekten aufschlagen und haben da eben die Vorgehensweise beschrieben, was ja super passt. Im ersten Interview, da haben Sie dann eben auch gesagt bei den Weiterbildungsangeboten, wird ein anderer Zuschlagsatz berechnet, den man wirklich aus der Kostenrechnung ableitet.

00:00:53 *U1*: Also vielleicht habe ich mich dort irrtümlich ausgedrückt. Dort nehmen wir die wirklichen Vollkosten dort wird eigentlich gesagt, ihr müsst genau das kalkulieren. Es geht dort um diesen nicht öffentlich subventionierbaren Teil. Wir müssen als Hochschule, weil wir Steuergelder haben, dürfen wir nicht subventionierte Preise anbieten, um nicht mit den Privaten zu konkurrieren. Das heißt wir haben dort so ein Kalkulations-Tool. Dort werden die effektiven Kosten aufgeschlagen. Die effektiven Raumkosten, die effektiven Betriebskosten und inzwischen da haben wir gerade darüber diskutiert. Wir haben einen Zuschlag, den unsere zentrale Weiterbildungsstelle noch verlangt und das sind dann Vollkosten und also Vollkosten im Sinn. Wie soll ich sage. Das wird von unten her kalkuliert, nicht wie wir in der Uni jetzt von oben runter die ganzen Sachen rein nehmen müssen wie Gebäude, sondern die müssen sagen, wir haben also einen Hörsaal, wo wir die Weiterbildung abhalten, da gibt es Kostenansätze, die sind natürlich im Hintergrund letztendlich die, die auch bei der Kostenrechnung angewendet werden und natürlich sind die effektiven Löhne. Was dort nicht so drin ist, also das ist eigentlich für sich eine eigene Profitcenter-Rechnung, es ist in der Weiterbildung ein anderer Ansatz. Ich sag dort nicht 20% obendrauf, das machen wir wirklich bei den Drittmitteln, da sagen wir wenn du 100 hast, musst du eigentlich 120 verlangen und 20 werden abgeführt und gehen in eine Infrastruktur-Pauschale der Universität.

00:02:37 *Nina Schöch*: Okay, ja.

00:02:37 *U1*: Bei der Weiterbildung? Es ist nicht ganz das Gleiche. Das gebe ich zu, da haben wir nicht die Kostenrechnungs-Umlagen, sondern wir kalkulieren jede einzelne Aktivität einzeln, also da ist ein Assistent dabei einer macht die Prüfungsvorbereitung, der andere macht die Geschäftsführung des ganzen Weiterbildungs-Lehrgangs, da sind Räume dabei, das sind Räume, die sie wirklich bewirtschaften dabei und dann kommt noch für unsere zentrale Weiterbildungsstelle, die da ein bisschen wegen den Zeugnisse, die ausgestellt werden müssen, wird gesagt und da haben wir kalkuliert, einen fünfprozentigen Aufschlag. Ein bisschen Quersubventionierung wird am Schluss dann trotzdem drin sein. Dann geht man auf die Ertragsseite und sagt es gibt auch Minimum-Anforderungen also irgendwie 5 oder 10 Teilnehmer. Sonst wird der Kurs gar nicht abgehalten. Und wenn die 10 erfüllt sind und dann vielleicht 15 kommen, erwirtschaftet diese Weiterbildung vielleicht dann sogar und hoffentlich einen kleinen Gewinn und diesen Gewinn dann wiederum dürfen sie für die weiteren Weiterbildungen einfach bei sich aufbewahren. Das wird dann nicht wieder abgeführt und wenn es dann über eine ganze Kohorte riesige Gewinne gibt, dann gibt es eine Regelung, wie das Geld verteilt wird. Das ist so, also die Kalkulation ist eine völlig andere. Kann man eigentlich im Weiterbildungsbereich, kommt es eben nicht direkt aus der Kostenrechnung. Aber ich habe dort nicht die Umlage von Rektorat und Verwaltung drin. Ich habe nicht die Umlage unserer IT-Services drin, sondern da kalkulieren wir ein bisschen, ich sag mal schneller, sonst werden die Sachen wirklich tot gerechnet. Da kann man das beim besten Willen nicht, also unsere UB-Umlage, die wir jetzt anteilmäßig müssten kalkulieren. Sonst müssten wir in der Tat auf den Kosten diese 20% aufschlagen wie beim Drittmittelprojekt.

00:04:52 *Nina Schöch*: Es findet keine Kostenträgerrechnung statt, sondern man schaut sich einfach an, was braucht man und nimmt Kostensätze?

00:05:04 *U1*: Ja, aus der Kostenrechnung, die primären Kosten der Kostenrechnung sind auch die primären Kosten für die Weiterbildung. Und jetzt gibt es die vielen, vielen Umlagen, die vielen vielen Umlagen werden eigentlich im Raum nicht als Umlage gerechnet, sondern da haben wir Ansätze gemacht für die verschiedenen Raumtypen, die hängen natürlich im Schluss letztendlich an der Kostenrechnung. Der Raumteil wird hart eingebucht. Damit wir die effektiven Kosten für die Kursteilnehmenden ermitteln können, die müssen kostendeckend sein. Das heißt, wenn da 100 auf Kostenebene zusammenkommt, dann hat man damit einen Ansatzpunkt für die Kursgebühr der Teilnehmenden.

00:05:53 *Nina Schöch*: Ja, als Preisuntergrenze so ja.

00:05:55 *U1*: Ja, genau als Preisuntergrenze, das heißt nicht, dass die dann genommen werden muss, aber darunter darf man nicht, das ist so Deckungsbeitragsrechnung, die direkten Kosten plus einen Teil der Betriebskosten die es braucht. Zum Teil machen die das mit Kolleginnen und Kolleginnen außerhalb der Universität, das heißt die Raumkosten kalkulieren wir dann trotzdem ein, aber sie werden sie vielleicht gar nicht haben, weil sie das geschenkt bekommen. Wir machen dort nicht den ganzen Umlagen-Teil der Vorkostenstellen, die wir wirklich haben,

sondern wir machen das eher auf direkte Kosten plus einer gewissen Umlage im Raum Bereich und noch ein bisschen Abdeckung unserer zentralen Kosten, die wir haben, wir haben das budgetiert eigentlich, deshalb können wir das nicht umlegen, sonst rechnen wir die Weiterbildung tot. Das wollen wir nicht.

00:07:08 *Nina Schöch*: Wie meinen Sie, Sie rechnen das tot?

00:07:11 *U1*: Ja, mit wenn ich die ganzen Umlagen der Universität für die Weiterbildung aufrechnen würde, dann würde ich sagen. Also die bekommen einen Teil von der IT. Das hat aber der, wenn sie so wollen, das Departement oder die Fakultät oder das Institut in seiner normalen Kostenrechnung wird das schon dort umgelegt. Also ich müsste für die Weiterbildung separate Umlagen zwischen Institut und Weiterbildung wieder machen? Wir haben gesagt, wir trennen das Geschäft total vom normalen Lehre- und Forschungsgeschäft. Die Weiterbildung ist ein Kostenträger bei uns, da wird in der Kostenträgerrechnung natürlich kalkuliert in der ganz normalen Logik, wie wir jetzt bei allen anderen Bereichen in der Lehre Grundausbildung, Weiterbildung, also weiterführenden Ausbildung Master und dann kommt die Forschung und dann kommt auch die Weiterbildung als eigener Ast. Aber diese Kalkulation zeigt uns nur, wenn wir es auch umlegen in diese Bereiche. Das ist ein verschwindend kleiner Teil an unserer Universität. Das ist nicht so vergleichbar wie in der Schweiz mit Fachhochschulen oder der Uni Zürich, die ein eigenes Riesen Paket haben, das sind bei uns auf das Gesamtvolumen der Universität ein kleiner Bereich und deshalb haben wir gesagt, diese ganze Weiterbildung, die wir jetzt im Aufbau befindlich wieder stärken wollen, als Auftrag von den Trägerkantonen, dass wir diesen Teil jetzt direkt kalkulieren. Die Vorgabe ist, Vollkosten auszuweisen, und das versuchen wir mit dem Tool, dass wir dort haben eben auch für diesen Bereich. Man kann es ganz einfach so sagen der Raum wird vollumfänglich wie in der Kostenrechnung berücksichtigt, da haben wir die Anhaltspunkte aus der Kostenrechnung, die direkten Kosten sind analog wie die Kostenstellen oder Kostenarten, die wir haben, aber wir machen für diesen Bereich nicht eine Umlage im Bereich der IT, im Bereich der UB, im Bereich des Rektorats und Verwaltung bis auf den kleinen Teil für die Weiterbildungsbereiche, die bei uns angesiedelt sind. Die direkten Kosten sind identisch und bei den Umlagen nehmen wir nur die Raumkosten und Utriebskosten. Also müssen Betriebskosten kalkulieren und die Kalkulation ist aber dann jedem Weiterbildungsstudiengangsteiler belassen und wir prüfen natürlich dann im Nachgang, was sie alles abgerechnet haben. Das ist dann die Aufgabe unserer Weiterbildungseinheit, die dann nichts anderes, prüft, ist das auch wirklich alles jetzt wirklich da? Was man nicht haben darf, sind Quersubventionierungen. Also der Professor, der sagt, ich mache zwar mit, aber ich verrechne nichts, das würde in der Kostenrechnung über die Tätigkeitsanteile bei uns verteilt werden. Wir hätten die Weiterbildung als komplett Durchkalkulation in unserer Kostenrechnung, aber für die einzelnen Module nehmen wir nicht die Kostenrechnung, sondern machen eine Detail-Einzelkalkulation wir können natürlich dann schauen, was ist bei uns in der Weiterbildung, was bleibt hängen an Umlagen? Decken wir das halbwegs? Das könnten wir im Vergleich machen, machen wir momentan nicht, weil wir jetzt noch irgendwie ganz kleinen Anteil von Masterstudiengängen haben, die wirklich gut laufen. Und das ist es dann auch und die anderen kommen jetzt erst langsam. Wir haben gerade eine neue Weiterbildungsordnung erlassen, um das wieder auf dem Weg zu bekommen. Ich muss schauen, ich habe hier eine Folie aufgemacht, damit ich es habe. Wir haben Lehre, Forschung, Weiterbildung, Dienstleistungen, das sind unsere 3, 4 Hauptkostenträger und wir haben die Weiterbildung durchkalkuliert. Mit den Tätigkeitsanteilen, aber das Problem dort ist, ein Professor, sagt er ich mach 30% Lehre ich mache 50% Forschung, 5% Weiterbildung und dann noch ein bisschen Dienstleistung, wenn es hochkommt oder Selbstverwaltung, die wir wieder umverteilen müssen. Aber wenn ich mit den Ansätzen, die jetzt wirklich anteilig auf ihren direkten Personalaufwand alle Umlagen der Universität bekommen, ich würde sie wahrscheinlich überlasten mit Umlagen, die nicht direkt auf diesem Bereich zutreffen, obwohl es in der Kostenrechnung der Weiterbildung so aussieht. Wir stellen selbst beim Weiterbildungs-Kostenträger fest oder stellen das schon fest, dass wir nicht den anschauen über die Universität mit diesen Verschiebungen bei der Tätigkeitsanteil-Matrix, dass es eher, wenn ich Vollkosten mache, noch nicht kostendeckend wäre, da bleibt also was hängen, noch kein Gewinn, das ist bei anderen Universitäten völlig anders. Wenn sie richtig gute Management Masterstudiengänge haben, was weiß ich, für einen Studiengang dann 25-30000 Franken verlangen? Dann kommen dort Gewinne raus und bei uns ist das so an der Schwelle des Beginnens und wenn ich dann mit allen Umlagen komme, komme ich momentan gerade so, wenn ich Glück habe plus minus 0 raus und deshalb sind wir noch in der Startphase. Wir investieren mit, wenn man so will, aber trotzdem würde ich sagen, ist das gemäß den Regelungen, die in der kantonalen Landschaft angeschaut werden Vollkosten, weil alle direkten und alle Umlagekosten, die man haben muss, werden zugewiesen.

00:13:40 *Nina Schöch*: Eben weil, wenn Sie sagen es muss voll kostendeckend sein, aber ich mache nicht alle Umlagen und ich bin auch eigentlich nicht kostendeckend also. Das ist für mich halt dann immer so als Außenstehende ...

00:13:54 *U1*: Ich würde, ich, also bei der bei der Weiterbildung, die bei uns vielleicht vom Gesamtaufwand momentan dreieinhalb Prozent ausmacht, ist es so verschwindend klein, dass es jetzt, wenn das 20, 25, 30% wäre, hätte ich sofort gesagt da musst du was machen, aber das ist momentan so ein Randgebiet, obwohl wir das als einen Auftrag haben. Bei vielen Universitäten ist das leider so. Weil sie mit der grundständigen Lehre und der Forschung eigentlich ausgelastet sind, also wenn sie das über die ganze Uni schauen, ist das ein sehr, sehr kleiner Bereich bei uns in der Uni. Aber der kleine Bereich bekommt natürlich für seinen kleinen Bereich alle Umlagen auch umgelegt. Ein Bereich wie eine Fortbildung, was weiß ich, in der Psychologie keinerlei Bezug zur UB. Kein Bezug zur UB, aber wir würden einen Anteil der relativ hohen Kosten der UB zuschlagen. Wenn wir es jetzt direkt in der Kalkulation machen, das ist unser Problem. Bei Rektorat und Verwaltung machen wir sie in einem kleinen

Umfang, weil wir dort, wir budgetieren dort als staatliche Einheit eine Weiterbildungseinheit, die aber nicht weiter verrechnet werden darf, sondern die hat man bewusst erarbeitet, um dieses Ganze zu fördern. Jetzt, von dort sagen wir, ihr müsst dieser Einheit 5% eures Umsatzes des Jahres abliefern, damit wir für das, was sie für Euch macht, ein gewisses Entgelt haben. Das ist wie so ein Overhead-Zuschlag, machen wir den Aufwand rein, aber bei allem anderen würde ich sagen, machen wir eine Deckungsbeitragsrechnung, nicht eine Vollkostenrechnung in dem Sinne, wie es bei allen anderen Sachen erläutert habe für unsere Kostenrechnung. Wir nehmen die Weiterbildungsvollkosten nicht vollumfänglich, ziehen nicht vollumfänglich die Vollkosten heran, sondern wir machen da pro Studiengang und das sind bei vielleicht lassen sie es 100 sein oder 60 oder 40, ich weiß es momentan gar nicht so genau, wird jeder einzelne durchkalkuliert und mit diesen Kosten werden die Gebühren errechnet. Und das sind für uns dann wirklich Vollkosten-Gebühren und die sind, die sind schon manchmal auf der Ebene schon so hoch, dass wir schon nicht mehr konkurrenzfähig sind. Also im Sprachbereich kann man eigentlich vergessen überhaupt noch Weiterbildung anzubieten, das schafft man nicht gegen Mikroschulen oder sonstige Schulen, die mit viel größerem Staff das eigentlich viel professioneller anbieten können, weil dann ein Professor mit seinem Assistenten und alles macht. Was sie früher gemacht haben, sie haben dann Dumpingpreise angeboten und haben ihre Leistungen nicht abgerechnet. Das ist eigentlich der Anfang gewesen, wieso wir sagen, wir müssen alle Kosten haben, deshalb machen wir, ich sage Teil-Kalkulation im Weiterbildungsbereich. In allen anderen Bereichen kann man das nicht. Da geht man eigentlich auf die effektiven Kosten und was kostet der Studiengang XY? Und dann müssen wir die Vollkosten nehmen. Bei der Weiterbildung nehmen wir, ich sag vielleicht 85 oder 90% der Vollkosten. Die Umlagen lassen wir weg, weil diese Umlage nicht berechtigt wäre, also ich sag es nochmal, wenn ich jetzt als Finanzler dort meinen Anteil mitreingehen würde, ich hab mit denen nichts am Hut. Das macht die Weiterbildung mit denen und vorweg gibt es einen Geschäftsführenden, der koordiniert das Ganze. Diese Rechnung wird nur im Rektorat freigegeben und dann läuft das völlig autonom, also ohne den ganzen Staff der Universität zu belästigen und das sind so die Überlegungen wieso wir manche Overhead-Bereiche weglassen aber nur in der Weiterbildung, aber andersrum gesagt nicht in unserer Kostenrechnung, sondern in der Einzelkalkulation der Studiengänge.

00:17:37 *Nina Schöch*: Okay. Okay, ja, würden Sie dann sagen, dass Sie da mit der Kostenrechnung steuern?

00:18:02 *U1*: Also der Teil, der Teil, der Teil was Raumkosten betrifft, ja.

00:18:07 *Nina Schöch*: Weil sie die Kosten von dort rausnehmen.

00:18:07 *U1*: Der Teil ja, weil wir exakt die gleichen Ansätze nehmen, wir auch der Kostenrechnung als kalkulatorische Kosten einbauen, also nicht effektive Kosten von irgendwelchen Gebäuden, sondern Hörsäle kosten halt so viel, pro Quadratmeter wird ein Stundensatz ermittelt und das wird abgerechnet. Das war ein Riesenaufschrei, weil sie ja früher diese Hörsäle alle gratis nutzen durften. Die gehen einfach in den Hörsaal, weil er gerade frei war in den Sommerferien und haben ihre Weiterbildung gemacht. Jetzt müssen Sie zahlen. Also es ist schon es, ich sag mal, das ist eine Entwicklung zur kompletten Berücksichtigung, aber unter dem Bewusstsein, dass nicht alle Umlagen in allen Bereichen gleich gemacht werden. Was ich jetzt sagen kann, was in einem nächsten Schritt irgendwann gemacht wird, weil wir intensivieren natürlich in die Weiterbildung jetzt über die letzten Jahre. Es muss wieder mehr aus diesem Kostenträger der auftragsmäßig definiert ist, rauskommen und dieses, was rauskommen soll, wird natürlich auf Dauer, es wird immer mehr von allen möglichen Seiten, natürlich auf alle Bereiche geschaut. Und wenn die Weiterbildung ein Auftrag ist, wird auch die Weiterbildung sehr differenziert angeschaut. Jetzt haben wir gerade die Weiterbildungsordnung neu geschrieben, wo ich nicht unbeteiligt daran war, bezüglich der Kosten, die da alle berücksichtigt werden müssen. Aber momentan geht es darum, es aufzubauen und gewisse Reserven für die Weiterbildungskurse zu schaffen. Wir finanzieren die teilweise sogar vor, weil die initiale Arbeit muss ja erst mal gemacht werden und dann muss erstmal das Negative aufgeholt werden und dann gibt es hoffentlich dann wirklich Bestand und Guthaben und dann geht die Weiterentwicklung voran und deshalb, ich hab mir nochmal die Umlageschlüssel ich meine, das sind einfach Dimensionen die wir, die wir dann im Raum, der Raum ist der größte Umlage-Bereich, den wir haben. Ich hab da die Daten jetzt gerade von 2015 vorliegen, das ist inzwischen schon wieder veraltet, aber egal, da war das Verhältnis fast 188000000 und von diesen 188000000 waren 117 Raumkosten. Und den Teil haben wir natürlich drin, dann sind wir in einem großen Prozentsatz bei den Vollkosten und dann gibt es Universitätsrechenzentrum, Rektorat, Universitätsbibliothek. Wenn ich jetzt Universitätsbibliothek noch rausnehme, das waren rund 23000000. Und Universitätsrechenzentrum und Rektorat und Verwaltung das sind dann zusammen 17 und 3738 48000000 also 48000000 Anteile auf die prozentualen Anteile der Weiterbildung. Ich kann es auch anders sagen, wir wissen, was wir noch nicht alles belastet haben. Ein Teil von dem mit den 5% belasten wir auch noch und zwar direkt 5 also nicht anteilig, sondern direkter fester Schlüssel in dieser Kalkulation. Wir sind jetzt gerade am Überarbeiten auf dem neuen Tool. Müssten wir vielleicht sagen, in der Weiterbildung müssen wir die Umlageschlüssel etwas differenzieren, machen wir aber für die gesamte Kostenrechnung nicht, da gibt es ganz knallharte Schlüssel. Verteilung nach effektiv angestellten Personen fürs Universitätsrechenzentrum, Verteilung nach anteiligen Personalaufwand im Rektorat und Verwaltung und jetzt nehmen wir diesen Anteil, der wird schon belasteten im Institut. Jetzt sagen wir, die direkten Kosten nehmen wir raus und belasten jetzt natürlich nicht noch mal die Overhead-Kosten, weil die sind auf der anderen Seite schon mal irgendwo belastet. Aber wenn ich jetzt das wirklich in der Kostenrechnung mache, habe ich natürlich für alle diese Bereiche einen Anteil und beim Raum, das finde ich jetzt noch eine gute Sache einfach zur Kalkulation. Ich glaube auf unserer Seite, es wird nicht mehr lange gehen, dann wird in der Weiterbildung, weil der Druck steigt von beiden Seiten, die Kantone wollen eigentlich am besten, dass wir da so viel Ertrag erwirtschaften, dass sie weniger zahlen müssen. Das ist das eine und die Universität möchte ausbauen in dem Bereich und immer, wenn man sowas

macht, kommt dann die Kostenfrage und dann natürlich auch was bringt uns das Ganze? Aber in der Aufbauphase ist es, wie 2 getrennte Bestände, die jetzt hochlaufen. Und wenn die Differenz zu groß wäre, wird die Frage gestellt, sind es wirklich die Vollkosten? Ich würde momentan sagen, es ist fast pari pari.

00:24:11 *Nina Schöch*: OK, aber verfolgen Sie dann das Ziel, verfolgen Sie ein intern gesetztes Ziel mit dieser Steuerung, dass Sie sagen, das muss voll kostendeckend sein. Oder ist es wirklich einfach die Vorgabe vom Gesetz?

00:24:23 *U1*: Also nach außen dürfen keine Kosten verstecken dort und das machen wir, indem wir sagen, alle direkten Kosten und diese Umlagen, die wirklich direkt zuweisbar sind, werden kalkuliert und das ist der Preis. Und wir haben eigentlich dort, die nur die Prüfung, dass wir nicht mit staatlichen Geldern subventionieren, die Gefahr, die gab es früher, die haben wir völlig abgewendet mit diesem Kalkulationsschema. Es ist eine andere, ein anderes Business hier drin noch ja.

00:24:58 *Nina Schöch*: Eben es wird also nicht zum Ziel gesetzt, wir möchten ein Wirtschaftlichkeitsziel oder Kostendeckungsziel intern an der Universität, sondern schon eher, die gesetzliche Vorgabe zu befriedigen.

00:25:11 *U1*: Also ich würde jetzt mal so sagen. Die Direktorin sagt in diesem Bereich immer, wir machen diese Kostenkalkulation und wir erwarten, dass ihr Gewinne erzielt. Also mit diesen Kosten, die alle drin sind, muss eine Marge übrigbleiben, das ist das Ziel, das wir haben. Das ist schon ein fixes Ziel, es ist nicht so, dass wir sagen, man hätte auch sagen können, wir machen die vollen Vollkosten und die müsst ihr mindestens erreichen, dann hätten wir irgendwann auch eine Gewinnmarge, aber da wir das ja auf auf Projekten abbilden, das ganze Geschäft, haben wir auch keine Möglichkeit, diese Umlagen noch drauf zuziehen, was wir in Zukunft irgendwann machen werden, wir sagen Hör zu der Gewinn ist nur teilweise wirklich Gewinn, sondern auch ein Teil muss abgeführt werden, aber momentan nicht in die universitäre Gewinnrechnung, sondern in einen Weiterbildungsfonds der Gesamtuniversität, damit wir weitere Förder- und Unterstützungsmaßnahmen machen können. Also es ist schon so, dass es nicht ein pari pari Geschäft sein soll. Also es sind ganz viele Regelwerke, die da im Hintergrund ziehen und bei uns ist es, momentan sind wir in dieser Ausbauphase von noch mehr Kursen, die gut laufen und wenn die mal laufen, wird genau die Frage kommen, die auch bei einer Firma kommt, was ist mit den Gewinnen, die jetzt übrig bleiben? Weil man könnte jetzt ja andersrum formulieren und sagen, es sind noch nicht alle Kosten oben drin. Und die Gewinnmarge ist nicht eure reale, sondern nur ein Teil dessen ist wirklich Gewinn, der Rest müsst ihr abführen. Also da sind wir in der Weiterbildungsordnung eben auch dran, wenn nachhaltige Gewinne erwirtschaftet werden, dann kommt es zu einem Entscheid durch das Rektorat, wer diese Gewinne verwenden darf.

00:28:19 *Nina Schöch*: OK, also das mit den Gemeinkostensatz ist einmal geklärt.

00:28:27 *U1*: Also die andere Sache war klar mit den Projekten, wo wir diese 20% aufschlagen? Das ist einfach ein pauschaler Aufschlag, der aber dann separiert wird und den haben wir mal ein bisschen her geleitet aus den Kostenrechnungs-Umlagen, die wir sehen auf diesen Bereichen und ich hab grad nochmal nachgeschaut vorher, wenn wir Auftragsforschung haben, verlangen wir sogar 40%.

00:28:32 *Nina Schöch*: Okay, ja.

00:28:57 *U1*: Das ist dann nochmal ein anderer Ansatz also 20% ist, wenn wir so nahe universitäre Forschung mit Dritten machen, aber wenn die uns einen Auftrag geben, haben wir eine Mehrwertsteuerpflicht sofort zu erfüllen und wir haben nichts von dem Ergebnis, weil das gehört dann eben dem Auftraggeber und weil wir von diesem Geschäft dann intern auch nichts Immaterielles haben, wir liefern alles ab, verlangen daher eine höhere Marge. Aber das ist nur noch am Rande. Da wird gesagt also, wenn wir die 20% bei Drittmitteln haben, haben wir aber das Ergebnis, bei der Auftragsforschung gehört es uns nicht, und deshalb verlangen wir das.

00:30:17 *Nina Schöch*: Eben, weil sie sehr betont haben, dass sie eigentlich jeden Entscheid auf der Kostenstellenrechnung steuern. Das haben sie sehr oft betont. Jetzt meine Frage, was heißt denn Steuern in diesem Fall? Wie kann man sich das vorstellen?

00:30:42 *U1*: Alles gut also, jetzt haben Sie jetzt haben Sie das Richtige gesagt, also man muss unterscheiden im Kostenrechnungsprozess, das hab ich doch gesagt, alles, was auf den Kostenstellen wirklich anfällt, ich mach jetzt aber nochmal das Beispiel der Weiterbildung. Wenn wir auf der Kostenstellen-Ebene die Weiterbildung anschauen und alle Kosten dort planen, planen wir genau auf der Ebene mit diesen Planwerten und das muss eingehalten werden. Planung heißt für mich auf die Hauptkostenstellen wird ganz hart durchgeplant, wie das Personal-Budget wie der Sachaufwand wie eigene Erträge erwirtschaftet werden sollen, und das wird vierteljährlich und am Jahresende geprüft. Und wer schlechter ist als budgetiert bekommt einen freundlichen, zunächst mal im ersten Jahr einen freundlichen Hinweis, dass er bitte im nächsten Jahr aufpassen soll und die drunter sind, bekommen den Hinweis oder wir haben bei denen dann die Überlegung, an was liegt es, dass das Budget so viel höher ist, als das, was wirklich im Ist gekommen ist? Und deshalb sage ich, das ist ne komplette Steuerungsgröße für die Geschäftsleitung, also für das Rektorat wo sagt, drüber über Budget ist immer mal schlecht. Also wenn ich jetzt die Frühwarnsysteme an der Universität anschau, dann schauen wir immer Department für Department vierteljährlich an und haben die eine Über- oder Unterdeckung. Überdeckung bis zu einem kleinen Prozentsatz machen wir nichts, etwas

höher nach einem Vierteljahr gibt es die Rückantwort an das Departement in einem sogenannten 4 Fenster-Reporting. Beim Personal ohne Arbeitgeber-Beiträge schon drüber, Arbeitgeberbeiträge nehmen wir dann dort raus, weil wir sagen, da können sie nichts dafür weil, wenn wir sehr viel Festangestellte haben, sind wir in einer anderen Pensionskasse, haben höhere Kosten. Wir sagen Personal 10000000 nach einem Vierteljahr und du bist bei 12000000 - sofort erläutern an was das liegt und wie sich das bis zum Jahresende entwickelt. Das ist direkte Steuerung. Dasselbe beim Betriebsaufwand, dasselbe beim Ertrag, wenn da was fehlt, wird nach 3 Monaten nachgefragt jetzt. Das ist der schlimme Fall, wenn man überm Budget ist, da wird sofort reagiert. Bei unter Budget machen wir das gleiche, leichte Budget-Unterschreitungen können aus verschiedensten Gründen sein und nach einem Vierteljahr noch völlig nebensächlich sein. Aber wenn dann größere Unterschreitungen sind, dann machen wir genau das gleiche, dass wir mit den Einheiten zusammen anschauen an was liegt das? Und das wird intensiviert bis zum Halbjahr, weil im halben Jahr also am 30.6 beginnt die Detailplanung für das Folgejahr im Budget. Dort werden alle Kostenstellen, jede Einheit von A bis Z inklusive Rektorat und Verwaltung, ich mache auch das Gleiche, was ich bei allen Departments mache, machen wir auch für das Rektorat und Verwaltung, also für das Rektorat inzwischen Verwaltung gibts nicht mehr und der Vizerektor Forschung. Wenn der irgendwo über Budget ist, muss er sich das dann im Kollegenkreis erklären, wieso er überm Budget ist. Sagt dann, ja ich hatte im ersten Vierteljahr ein paar Auslandsreisen jetzt ist mein Betriebsbudget überschritten, aber über das ganze Jahr gleicht sich das aus, wird ein Häkchen gemacht und am Ende vom Jahr wird gesagt, du hattest recht oder hattest nicht recht. Das ist die Philosophie in der Universität auf Kostenstellen-Ebene, jedes Departement hat einen Geschäftsführer und jeder Geschäftsführer muss Rechenschaft ablegen, was mit seinem Budget passiert.

00:34:46 *Nina Schöch*: Okay, ja. Eben, ich glaube, ich muss bei der Arbeit eben ein bisschen differenzieren, weil grundsätzlich die Kostenrechnung ist eigentlich dazu da, dass man Sachen beantworten kann, die die normale Finanzbuchhaltung oder Finanzrechnung nicht beantworten können, beispielsweise eben, arbeitet man wirtschaftlich.

00:35:09 *U1*: Das ist die Folge, das merkt man nachher schon, weil also wirtschaftlich arbeiten ist eine Qualitätsaussage. Die haben Sie mit Zahlen sowieso nicht, aber wenn sie Abweichungen haben, erklären einem die Leute aus was es kommt und dann gibt es Qualitätsaussagen. Die qualitative Aussage kommt dann ja, wir haben einen höheren Studierendenstand bei uns, wir müssen mehr Diplomarbeit oder Masterarbeiten betreuen, uns fehlen jetzt Leute, mussten zusätzliche Leute anstellen, dann ist das eine Qualitätsaussage oder andersrum unser Betreuungsverhältnis, das gibt uns ein Problem, das kommt letztendlich sogar aus der Kostenträgerrechnung, dann pro Studiengang, wenn man das Betreuungsverhältnis dort ableitet. Das hängt ja alles zusammen. In der Kostenrechnung werden ja auch die Personaldaten mitgeführt, im Hintergrund, dass man sagt, welche Ausstattung ist denn dort? Und das sind die qualitativen Aufgaben. Das ist dann wieder die Kostenträgerrechnung. Also da muss man permanent hin und her, wenn ich auf der Kostenstelle analysiere, analysiere ich eher finanztechnisch.

00:36:43 *Nina Schöch*: Eben das meine ich.

00:36:44 *U1*: Wenn ich auf der Kostenträgerseite bin, mache ich qualitative Prüfung. Wie sieht das Betreuungsverhältnis aus? Ich habe zwar hohe Kosten, aber ich habe auch sehr wenig Studierende, oder ich weiß nicht was, das sind dann die qualitativen Elemente, aber wir haben keinen Indikator, der qualitativ misst, das hat keine Kostenrechnung dieser Welt. Weil das schaffen sie nicht, weil der qualitative Teil müsste dann jemand beurteilen und dann müsste man sagen, was heißt das? Ist ein Betreuungsverhältnis von 40 gut oder schlecht oder 80 ist eher schlecht?

00:37:11 *Nina Schöch*: Eben, nein ich meine ja bei der Kostenrechnung geht es darum, hat man mehr Kosten wie Erlöse oder hat man weniger Kosten wie Erlöse und dass man das beurteilen kann? Aber wenn Sie das jetzt so erzählen, wie Sie da die Abweichungsanalyse machen und steuern, klingt das für mich eher ja schlussendlich am Ende des Jahres müssen einfach quasi die Einnahmen und Ausgaben sich decken also das Budget und das möchte ich eben aus studentischer Sicht, dass ich in der Arbeit das richtig differenziere und man dann nicht sagt, ja aber das ist eigentlich Finanzrechnung und nicht Kostenrechnung wissen Sie, was ich meine?

00:37:51 *U1*: Ja klar, aber auch da muss ich dann ganz einfach sagen, das, was ich alles gesagt habe, ist Kostenrechnung, egal auf welcher Ebene ich es gesagt habe, ist immer Kostenrechnung, da würde ich mich mit jedem Professor dieser Welt auch diskutieren bis zum Ende würde sagen das ist Kostenrechnung. Das Problem bei Hochschulen überhaupt generell ist das Thema Leistung, welche Leistung wird denn dann erbracht, wenn wir sagen, unser Leistungsziel sind 14000 Studierende zu haben und jedes Jahr Tausend Abschlüsse mit hoher Qualität? Und dann fragen Sie dann irgendwen auf dieser Welt, wie messen Sie das innerhalb einer Kosten- und Leistungsrechnung? Das ist das Problem, das haben wir in der Kosten- und Leistungsrechnungsentwicklung auch immer gesagt, wir müssten eigentlich qualitative Normen haben, um die Leistungen zu begutachten, die haben wir ja also, da gibt es ja genügend Leistungsnachweise, extrem gute Forschungsergebnisse, extrem hohe Forschungserträge, also Einnahmen. Aber ob die Qualität gut ist, stellt man fest, wie viel Papers werden gemacht, wie kompetitiv bin ich auf der Welt? Im Ranking im Shanghai Ranking unter den ersten 100? Ist das jetzt eine Leistungsausweisrechnung, oder? Aber wie bewerte ich das? Das sind ja dann eben genau qualitative Kriterien und ich sag über eine ganz offene, sehr transparente Kostenträgerrechnung, wir sprechen ja auch nicht von Kostenträger- und Leistungsrechnung, wir sprechen von einer Kostenrechnung und in der Kostenrechnung kommt es dann zu, also über diese Elemente, die wir als Ergebnis haben, müssen wir das verknüpfen mit qualitativen Kriterien. Und dann



kommen solche Sachen, also die Hochschulkonferenz der Schweiz hat mal irgendwann gesagt, ein Betreuungsverhältnis von 80 sei noch vertretbar. Dann sagen die Hochschullehrer vielleicht, das sei viel zu viel für einen einzelnen Professor. Es ist 40 oder sogar 20? Die Mediziner sind ja noch mal ganz anders unterwegs, also ich brauch eigentlich um die Frage, die sie jetzt haben, auf der anderen Seite noch ein Qualitätskatalog, den man dann spiegelt mit den Kosten in den einzelnen Bereichen. Jetzt könnte man sagen, ein Kosten-Indikator, der zeigt, dass ich 40000 Franken für einen Theologie-Studenten ausbebe, ist ja extrem, wenn ich für die Wirtschaftswissenschaften nur 15000 ausbebe. Das ist der reine Finanzaspekt. Wir haben einen Auftrag auch in dem Bereich eine gute Ausbildung zu machen. Die ganze Schweiz hat überall das Problem, dass immer weniger Personen Theologie studieren. Dann bin ich bei der Lehre und sag Leistungsindikator, was erwarte ich als Schweiz? Die Schweiz oder die Österreicher könnten sagen, wir wollen noch rund im Jahr 150 Studierende in der Theologie ausbilden, weil mehr Kirchen haben wir sowieso nicht, oder ich könnte sagen, was jetzt bei uns in den Fachhochschulen das Thema ist. Wir wollen die Informatik stärken, dann kommen wir und sagen, also wenn ihr das ausbauen wollt, haben wir momentan die Kosten. Die Thematik haben wir lange diskutiert, weil das ist auch das Problem in der freien Wirtschaft. Wenn sie eine Kosten- und Leistungsrechnung in der freien Wirtschaft haben, sind die Leistungen dann die erzielten die erzielten Erträge mit diesem Produkt? Oder ein Renommee mit diesem Verkauf. Und was wären die qualitativen Leistungen eines Kostenträgers Lehre? Was sind qualitative Kriterien? Und jetzt kann man sagen, Betreuungsverhältnis muss in einem gewissen Level sein, so und so viel Stunden müssen Assistenten und Assistierende Zeit haben, um sich um die zu betreuen. Und die Politik? Macht nichts anderes als irgendwie zu sagen, das ist aber eine teure Lehre. Aber es könnte eine sehr gute Lehre sein. Und dann ist sie halt auch teuer? Man kann aber auch sagen, das ist eine billige, also das haben wir gesehen bei Mengenfächern, dass dann einfach die Kosten sehr günstig waren, aber die Betreuungsverhältnisse sehr schlecht. Das ist der Vorteil der Kostenträgerrechnung, die Kombination von Personal, Studierenden und Kosten, das ist mal ein, ein Setting, wo man versucht das zu machen. In der Forschung gibt es das nicht, wenn sie sagen die Forschung kostet eigentlich jedes Jahr in der ganzen Schweiz mehr von allen Hochschulen. Jetzt versucht man über Forschungsdatenbanken, die Qualität der Forschung zu rapportieren? Und dann kommt Zahl und Qualität zusammen und das ist vielleicht bei Hochschulen dann das, was sie jetzt vorher als Leistung sehen, ist eine Kombination aus dem, was finanzwirtschaftlich es kostet und dem, was ich sag mal, volkswirtschaftlich bringt. Und die Kombination herzustellen, manche sagen, das sind dann die Rankings, aber auch die geben zu einem Großteil quantitative Sachen und nicht die qualitativen. Also das Problem haben Sie mit jeder Kosten- und Leistungsrechnung? Deshalb sage ich wir sind auf der Kostenrechnungs-Ebene

00:44:26 *Nina Schöch*: OK, ja eh, Leistungsrechnung ist ja nochmal was anderes, eben mir ging es darum, wie soll ich sagen. Das Budget, das vom wirklich vom Bund und Kanton also die Einzahlung wirklich der Geldfluss, der zur Verfügung gestellt wird, das das nicht anhand von dem gesteuert wird, sondern wirklich von den Kosten.

00:44:46 *U1*: Vielleicht ist das nicht deutlich geworden, wir bekommen 500000000 von diesen 4 verschiedenen Trägern, aber wir verteilen nicht nach, wo sind die meisten Studierenden und wo ist das und das. Wir machen dann Entwicklungs- und Strukturpläne mit den Fakultäten und sagen wie wollt ihr euch entwickeln und Ah, diese Entwicklung finden wir gut, da geben wir wieder mehr Geld rein, unabhängig von gewissen Sachen. Aber natürlich schauen wir auf der anderen Seite was sind die Basiselemente, die es braucht, um die Lehre sauber zu machen und die Forschung sauber zu machen und der allergrößte Bereich ist sowieso zurzeit alles, was Infrastruktur ist. Kostet ja das meiste, aber also nicht, dass Sie den Eindruck haben, wir haben 500000000 und verteilen das irgendwie in Häppchen durch die Universität, sondern wir haben dort auf den Kostenstellen, was sie heute wirklich als notwendige Ausstattung, die sie brauchen, um ihre Leistungen anzubieten, und dann müssen sie in der Entwicklungs- und Strukturplanung sagen, wie wollen sie sich entwickeln? Das ist eigentlich der qualitative Teil. Sie sagen, wir brauchen einen neuen Schwerpunkt in Data Analytics oder wir brauchen einen neuen Schwerpunkt in Public Health Economics. Ich sag jetzt mal irgendwas. Und dann wird der qualitative Teil dann in Kosten umgewandelt.

00:46:07 *Nina Schöch*: OK also da setzt man dann wirklich Plankosten an.

00:46:10 *U1*: Genau, dann wird dieser Bereich mit reingegeben und gesagt, gut das kostet uns halt ne halbe Million pro Jahr und dann gibt man das dort rein mit genau dieser Aussage. Und auf den Kostenstellen gibt es dann vielleicht sogar ein neues Kosten-Objekt, das heißt dann Public Health Economics, ich sag mal irgendwas. Und dort stehen dann die 500000, die stehen nicht irgendwo, sondern das ist dann sehr dezidiert. Aber die Qualität, die dann rauskommt, das wird dann auch geprüft. Das sind dann Leistungsprüfungen. Kommen überhaupt Studierende auf diesen Studiengang, den wir da neu aufmachen? Haben die neuen Leute, die dort sind, auch gute Forschungs-Feedbacks? Sind die in den Journals vertreten und so weiter. Der Teil ist dann die Prüfung, wenn man etwas gibt, dann muss auch was rauskommen dabei also das ist dann schon leistungsbezogen und natürlich wenn ich den Studiengang habe, brauche ich für den Studiengang eine Mindestausstattung von Leuten sonst funktioniert er nicht. Aber wenn ich was Neues machen möchte, da kommt auf einmal ja, wir brauchen jetzt gerade in der Region Basel Live Science Recht. Okay, und dann würde für Life Science Recht erstmal Geld gegeben, und jetzt aber wird geprüft, wie läuft ein Studiengang im Live Science Bereich oder hat das Auswirkungen auf das Renommee unserer Fakultät in der Juristerei, weil sie das jetzt anbieten, weltweit oder Europa oder in der Schweiz? Es ist, ich sag mal sehr vielschichtig, das Thema, aber es ist nicht so, dass wir unsere 500000000 nur auf Kostenstellen verteilen und die Sache ist erledigt, sondern weil wir es verteilt haben, wird auch auf der anderen Seite geschaut, was kommt raus mit diesem Teil? Also der Teil ist eben eher weich, das ist unser Problem. Sie könnten

das bei den Studierenden hart messen, also da kommen immer mehr Studierende also ist das ein super gutes Lehrangebot und es kommen immer mehr Forschungsmittel rein. Das muss ein super Bereich sein, ein Cluster, den wir da gebildet haben. Wir wissen zum Beispiel, dass wir ein großes Bio-Zentrum haben, die sind nicht ganz so erfolgreich pro Kopf Professor. Also da gibt es schon so Indikatoren pro Kopf Professur. Dann haben wir ein kleines Departement Chemie in ganz schlechten Gebäuden, aber top Forschung, also die sind unglaublich gut in der Forschung, qualitativ in der Forschung und natürlich. Was passiert bei so etwas? Dann kommt sofort der Antrag dieses tollen Departements wir brauchen mehr Geld. Und da sind dann Zuweisungen, die kommen auf Leistungsindikatoren und eben nicht auf „Ich will mehr Geld“. Sondern die müssen das nachweisen. Und deshalb glaube ich wirklich und das habe ich schon dazumal in Wien gesagt, das, was auf den Kostenstellen ist, ist eigentlich mal die Basis, aber das ist die Basis für die Grundfinanzierung und jeder erfolgreiche Schritt obendrauf, der kann aus Drittmitteln kommen, die gar nicht jetzt in der Verteilung sind, die müssen dann Overhead abliefern, dann hätten wir Overhead um mehr Gelder zu geben, das ist so ein Qualitätsteil, wo wir machen, oder der Kanton sagt, das ist so interessant oder die Universität beantragt für einen neuen Forschungsbereich, also das muss auch qualitativ untermauert sein. Kosten, Leistung, es ist schwieriger, in einer Hochschule den Leistungsbereich so einfach abzudecken.

*00:50:19 Nina Schöch:* Das ist ja auch gar nicht so Thema in auch in der Verordnung. Man sagt eigentlich Kosten- und Leistungsrechnung, aber das wird auch in der Literatur belegt, dass man dann eigentlich von der Kostenrechnung spricht, und nicht von Leistungsrechnung.

*00:50:33 U1:* Gut, aber ich würde gerne diesen Punkt, den wir jetzt n bisschen ausführlich diskutiert haben. Das ist für mich wichtig, ohne diesen, ich sag mal jetzt, nicht Leistungsteil, den man schlecht messen kann, ohne einen qualitativen Gegenpol, ist die Kostenrechnung nichts wert. Dann sind es nur Zahlen. Dann bin ich genau bei dem, was Sie gesagt haben, dann ist es eine Finanzauswertung von irgendwelchen Kosten ob auf Kostenstellen oder Kostenträgern völlig egal. Es muss eine Gegenprüfung sein, die in Hochschulen halt ein bisschen anspruchsvoll ist. Wie zufrieden sind unsere Studierenden, wie gut sind wir im kompetitiven Forschungsbereich, wie gut stellen wir uns auf bei nationalen Forschungsschwerpunkten und so weiter? Aber das sind alles Kriterien, die sind eigentlich Leistungskriterien, aber die zeigen auch, ob man eine gute Qualität hat oder nicht. Aber ich glaube, das muss man zusammenbringen. Also ich habe immer so KPIs genannt, also KPIs sind nicht nur harte Zahlen, sondern sind eben auch weiche Ermittlungen und so Rankings zum Beispiel ist auch so ein Thema, das, wenn sie gut sind, nennt man sie, wenn sie schlecht sind, lässt man sie weg.

*00:51:47 Nina Schöch:* Aber arbeiten Sie damit sowas, weil sonst wäre ja, weil ich habe es jetzt so verstanden, dass Sie das wünschen aber.

*00:51:53 U1:* Nee, also wir haben also wir, wir liefern aus der Direktion Finanzen das harte, knallharte Grundgerüst. Und das wird auch gewünscht. Und daneben und das sag ich dann als Direktor Finanzen meinen Kollegen und Kolleginnen, sei es in den Fakultäten oder im Rektorat, so und jetzt möchte ich gern die qualitative Ebene von euch dazu haben. Wenn wir es begründen müssen, dass wir irgendwo mehr Geld holen, kann ich sagen, ich kann nachweisen, so viel Geld wollen wir, aber ihr müsst beweisen, warum ihr es qualitativ wollt, und dann kommen andere Kriterien in diesem ganzen Paket zum Tragen. Und dann heißt es vielleicht, ja OK, also wir brauchen jetzt einen Schub in dem Bereich, weil die, die die Bildgebung oder irgendetwas muss gefördert werden, weil das ist die Zukunft oder jetzt natürlich ChatGPT und KI und alles Mögliche. Da springen ja die Leute schneller drauf, als es überhaupt von irgendwoher Geld geben könnte in der Forschung von Universitäten. Die Kostenrechnung ist wie das Fundament für das Haus, das nachher steht. Und ich muss die Daten haben, um nachher zu beurteilen, ob man weiter geht. Und manchmal, und das ist jetzt wirklich etwas, wie Sie wünschen sich das, das wünsche ich mir schon seit, solange ich an dieser Universität bin, dass neben dem reinen Zahlenmaterial auch immer die weiche Masse nebedran gebildet wird, da haben wir viel größere Probleme als mit den reinen Kosten, da sagen sie, das sieht aber schlecht aus in den Zahlen. Dann sage ich, das sieht vielleicht schlecht aus, weil da und da und da noch Probleme sind, die aber jetzt qualitativer Natur sind. Und wir haben in unserem Rektorat ja dann einen Biologen, einen Slawisten, eine Juristin und eine Wirtschaftswissenschaftlerin und dann mich als Direktor Finanzen und dann Direktor Infrastruktur und Betrieb, der macht Zement und baut Häuser, die auch in die Finanzen gehen. Und die anderen müssen eigentlich den qualitativen Teil beurteilen, den sie mit ihren Kollegen aus den Fakultäten, wo wir alle auch dabei sind im Rektorat und das sind eben Entwicklungs- und Strukturpläne. Das haben wir vor 10 Jahren angefangen. Wir verlangen über 3 bis 5 Jahre Entwicklungstendenzen in jeder Fakultät und dann komm natürlich dann wieder irgendwann ich zum Tragen und sag, momentan kostet das ganze 10000000. In Zukunft, wenn ihr das alles dazu machen wollt und den qualitativen Ausbau machen wollt, ist das der Betrag obendrauf und über die Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung verfolgen wir, ob das auch erfolgreich wird. Also aber hart, also das sind die harten Daten. Wir haben Riesenprobleme in der Forschung auch weiche Daten zu ermitteln, also Scientific Reports oder Rankings in dem Bereich, da sind wir dran an einer Forschungsdatenbank. Also so wie wir die Kostenrechnung aufgebaut haben, gibt es jetzt Forschungsdatenbanken und permanente Lehr-Evaluation und diese Qualitätsbereiche werden mit einem Qualitätssicherungssystem zusammengeführt und ein Teil des Qualitätssicherungssystems sind die Kostendaten und die anderen sind die weichen und das ist so ein Ball, der geformt wird. Und da wird es nicht ein Wunsch, das ist eine Forderung, das haben wir in der letzten Akkreditierung, die wir jetzt gerade hatten, auch immer gesagt, dass wir diese Elemente zusammenführen. Deshalb haben wir so ein Qualitätssicherungssystem im BW auch gebaut. Aber dort waren dann relativ schnell die harten Zahlen drin und immer wenn es darum ging, um die weichen Sachen, also wieso haben wir so viel Studienabbrüche in dem Fach? Also

man sieht dann auch in der Kostenrechnung, weniger Studierende, irgendwann, weil sie weggehen. Aber das sind alles weiche Daten. Da haben wir so ein KPI-System aufgebaut. Key Performance Indicator, genau, und da haben wir gesagt so mehr als 12 darf es nicht geben. Von den 12 waren 5 oder 6 reine Finanzdaten, also aus der Kostenrechnung, sonstige oder Personaldaten, hatten wir praktisch sofort und die anderen 6 wurden langsam aufgebaut. Studienabbrüche Kohorten? Wie entwickeln sich die Bereiche Qualität? Oder eine Befragung der Abgänger? Als qualitatives Merkmal. Und jetzt in der Forschung haben wir harte Zahlen liefern können für gewisse Sachen pro Kopf Forschungs-Output oder Input? Je nachdem, was man nimmt, dann mit Franken. Aber jetzt geht es um Skaleneffekte, wie gut ist die Forschung qualitativ? Und da gibt es einen KPI, da wird dann über solche Referenz-Indizes, wie bin ich im Ranking in den Scientific Reports? Wie bin ich da mit meinem Bereich? Und das versuchen wir jetzt wieder aufzubauen, ist jetzt 2-mal gescheitert und jetzt hat man es wieder versucht, dass die Forschenden diese qualitativen Angaben machen. Das ist, wie soll ich sagen, Benchmark mit der Wirklichkeit, wie sieht das aus im internationalen Forschungsbereich? Und jetzt machen Sie das bei 7 Fakultäten. Also auf jeden Fall, also es ist kein Wunsch, das ist die Pflicht einer jeden Hochschule, den Teil immer mehr zu, ich sag mal bewerten und zu kommentieren, weil nur die Kosten sind eben zu wenig und da sind wir dann also auf der Frage, die sie gestellt haben, das sind ja nur Kosten, aber nur Kosten, ohne die Kosten geht es nicht und die Basis darauf muss aber ergänzt werden. Und immer nicht auf Basis, sondern im Gleichklang. Ich würde nicht jetzt die Kostenrechnung überbewerten zu den weichen Teilen, wobei ich da als Finanzmensch, mich erstaunt immer, dass ich eher die andere Seite einfordere, weil Kosten ist etwas, was man irgendwann hat, aber den qualitativen Teil, den muss man sich mühevoller arbeiten. Über viele unterschiedliche Sichten einer Universität.

00:58:38 *Nina Schöch*: OK ja. Aber das kann ich sonst auch noch einbauen, zumindest eben Ihre Meinung dazu oder dass halt die Kombination da recht wichtig ist, weil bei anderen Universitäten eben ist das nicht wirklich so Thema.

00:58:55 *U1*: Also dazumal, die deutschen Universitäten, die haben immer von Kosten- und Leistungsrechnung gesprochen, die haben gar nicht nur von der Kostenrechnung gesprochen. Ich bin bei vielen Sitzungen dabei gewesen und habe dann mal irgendwann gefragt ja, jetzt Leistung, das war die Diskussion, die wir jetzt auch gehabt hatten. Das ist ein Problem. Ich glaube, es muss auf der in der Hochschullandschaft, entweder es gibt Vorgaben, die dann einzuhalten sind, qualitative Vorgaben, die man wirklich messen muss? Oder man macht sich eigene Vorgaben also man sagt also hey, wir wollen, jeder Bereich muss einen Anteil von Drittmittelnwerbung haben, sonst ist er nicht kompetitiv unterwegs. Nicht nur Schenkungen, sondern wirklich beim National Fonds oder bei der DFG also wirklich da muss was kommen. Wir haben diese Diskussion im Universitätsrat immer wieder. Die Juristen fast keine Drittmittel. Aber Forschung, also da gibt es eben auch qualitativ, ich sag mal Unterschiede pro Fakultät zu Fakultät. Andere schwimmen oder, nicht schwimmen im Geld, aber die bekommen Geld mit 2 Anrufen und dann ist aber die Frage des Qualitativen, oder? Ist es nur weil man gute Beziehungen hat? Und wir müssen eben dann unterscheiden, im Forschungsbereich, wirklich zwischen kompetitiven Drittmitteln und anderen Drittmitteln und nur die kompetitiven werden bei uns wirklich gerankt in diesem KPIs, die anderen bekommt man halt, wenn man einen guten Freund hat in einer Stiftung und der sagt ja, ich spende euch mal 5 Millionen ist wunderbar. Das mag mal irgendwann qualitative super Erfolge mit sich bringen, hatten wir auch schon, aber die Messungen und die Qualität und die Kriterien zu finden. Ich glaube, das ist die Herausforderung, wenn man die Kostenrechnung mit etwas verbinden möchte. Das gilt für Lehre, für die Forschung, Weiterbildung dasselbe. Ich gebe Ihnen völlig recht, auf der Kostenstellen-Ebene ist es nichts als eine Steuerung von Abweichungen, aber über die Abweichung kommen inhaltliche Argumente zu uns zurück. Hätten wir sonst nicht, also ich sag, die würden einfach weitermachen. Aber sie müssen ja dann erklären. Ich sag dann allen immer, hört zu, der reine Abweichungsteil ist Abweichung, aber ich hätte gerne, jetzt an was liegt es und an was liegt es, hat oftmals eben nicht eine, ich sag mal quantitative Ursache, sondern eine qualitative Ursache. Und mit diesen qualitativen Ursachen steuern wir dann eigentlich wiederum die Weiterentwicklung einer Universität und so würde ich, also ich finde immer zu etwas, was man vielleicht nicht so gut findet, noch ein positives Teil dazu, aber das ist für mich der Hauptpunkt, wenn ich die Finanzen anschau, dann merke ich die andere Seite wird dann sehr schnell nur noch zahlengläubig. Und ich frag bei jedem Budget nach, sag mir, was du machen möchtest, und ich versuche es dir in Franken rum oder in Geld umzuwandeln, du musst nicht mir sagen, das kostet mich 100, wenn es in Wahrheit 180 kostet, aber du musst mir erklären, was du qualitativ machen möchtest und dann versuchen wir das was qualitativ kommt in einen Frankenwert umzuwandeln. Und über die Optik unserer permanenten Prüfungen auf allen Ebenen bekommen wir viel qualitatives Feedback und im Budget-Prozess auf Rektors-Ebene ist es dann wichtig, dass die Zahl nicht als Zahl wahrgenommen wird, auch als Zahl, aber eben hinter der Zahl auch die qualitativen Elemente stehen. Das ist so die Kunst über die Laufzeit, das ist die Entwicklung, auf die sich die Hochschulen auch gegenüber ihren Geldgebern festlegen muss, sonst hat sie irgendwann ein Rechtfertigungsproblem, nur Kosten zu öffnen oder zu erhöhen ist schön für die Universität, aber es muss auch etwas rausgekommen dabei. Mehr Studierende, mehr Forschungsmittel, mehr Forschungsgruppe, vielleicht einen Nobelpreis? Es werden nicht allzu viele Universitäten schaffen, aber OK ja.

01:03:36 *Nina Schöch*: Ja, jetzt hab ich sie eh schon viel zu lange wieder beansprucht. Es tut mir leid, dass mir überzogen haben, aber mir hat es auf jeden Fall noch mal was gebracht. Und ja, mir sind da eben ein paar Sachen aufgefallen, ja, reden die jetzt von Einnahmen oder Ausgaben oder sind das wirklich Kosten, die sie da budgetieren oder geht es einfach darum, dass am Schluss das Budget einfach ja halt aufgebraucht wird oder nicht? Und eben darum hab ich da bei Ihnen auch nochmal nachgefragt.

01:04:32 U1: Sie wissen ja diese Logik oder? Ich meine Ausgaben, Aufwand, Kosten. Als Dreierpark. Und in einer Universität, die 70% Personalaufwand hat, ist Ausgabe Aufwand Kosten sind 70% schon mal gleich.

01:04:58 Nina Schöch: Genau ja.

01:05:02 U1: Das ist ja bei anderen Bereichen nicht so, aber eine Hochschule ist sehr lastig im Personal, der Brain der Köpfe, in dem Bereich gibt es eigentlich ja manchmal gar nicht so große Unterschiede in diesen Kategorien und deshalb ist es umso wichtiger, dass dann über die Ebene daneben, was wir jetzt gesagt haben, auch Leistungen gibt. Hochschulen sind, ich würde immer sagen, zu 80 bis 85%, direkter Durchgang, da gibt es keinen Unterschied zwischen diesen 3 Kategorien und deshalb wird am Schluss auch von der anderen Seite alles durcheinandergeworfen. Ja, ist das jetzt ne Ausgabenrechnung oder ist das jetzt eine Kostenrechnung oder ist jetzt eine Jahresrechnung? Und natürlich gibt es Abgrenzungen in gewissen Bereichen, die Rückstellungen oder sonstige Bildung, das sind klare Abgrenzungen, aber im großen Teil gibt es einen Durchgang, der fast durchgehend in allen 3 Kategorien durchläuft und damit ist es fast egal, auf welcher Ebene sie steuern würden? Deshalb haben auch die fiskalen Methoden mit reinen Ausgabenrechnungen nicht so unbedingt zu schlechten Ergebnissen bei Universitäten geführt. Nur wenn man dann wirklich Aufwand und Abgrenzungen machen muss, dann muss man bei den Abgrenzungen auf beide Richtungen aufpassen.

01:06:24 Nina Schöch: Ja oder halt Investitionen, ich meine eine Investition würde, wenn man das budgetiert würde, ja nur in der Finanzrechnung aufschlagen und in der Kostenrechnung, die Abschreibung.

01:06:34 U1: Exakt. Wir haben in der Kostenrechnung nur die Abschreibungen. Die Ausgaben, wir müssen für das Bundesamt für Statistik eine Ausgabenrechnung machen, da zeigen wir die Investitionsausgaben. Und in der Kostenrechnung die Abschreibungen und in der normalen Erfolgsrechnung jetzt auch nur die Abschreibung. Wir budgetieren zwar mit irgendwelchen Ausgaben, aber ausweisen tun wir nur noch die Abschreibung oder direkt Zahlungen dann, wenn es halt unter der Aktivierungsgrenze ist.

01:07:04 Nina Schöch: Das heißt, wenn jetzt ein Professor eine neue Maschine möchte und das eben begründet, dann werden ihm eigentlich nur die Abschreibungskosten zugerechnet.

01:07:12 U1: Ne, im, haben wie 2 Tools. Also sie haben ein Investitionsvolumen, ich sag jetzt 20000000, und der Professor kauft 1000000 Geräte, dann muss ich im Budget das dann auf die Laufzeit verteilen, im Aufwand und im Budget neu, weil wir das Budget sehr nah nach den allgemeinen Fachempfehlungen der Schweizer Rechnungslegung machen müssen. Ich kann eben nicht mehr die Ausgabe budgetieren, sondern ich muss die Abschreibung budgetieren und auf der Kostenstelle des Departementes erscheint auch nicht die Ausgabe, sondern die Abschreibung. Aber er wiederum hat noch ein anderes Instrument, wo er sieht, ich habe 1000000 bekommen und darf die ausgeben, also wir steuern auf 2 Ebenen. Wir steuern auf der Ausgabe-Ebene mit einem Projektauftrag, wenn 1000000 draufsteht, darf er eine Million ausgeben, wenn sie ausgegeben hat, ist das Projekt für ihn beendet. Aber bei uns geht die Arbeit dann los. In der Kostenrechnung ist es nicht nur eine Millionen im Jahr, sondern es ist vielleicht 5 Jahre 200 hunderttausend Franken Kosten und in der Aufwandsrechnung dasselbe, weil wir die Abschreibungsvorschriften der Aufwandsrechnung in die Kostenrechnung 1 zu 1 übernommen haben. Also ist identisch. Aber nie Ausgaben. Und deshalb, sowas wie Rückstellungsbildung von 1000000 für Prozesse, die kommt natürlich nicht in die Kostenrechnung. Oder aber eine Auflösung von Aufwendung über einen Prozess, der im Personalaufwand dann relevant wird, geht natürlich dann über die Jahre in die Kostenrechnung, wie das Umgekehrte von Abschreibung. Und diese Abgrenzung, weil wir in der Schweiz 3 verschiedene Modelle haben, wir haben beim Bundesamt für Statistik eine Finanzrechnung, eine Kostenrechnung und eine Jahresrechnung und wir, das haben wir gestern dem BFS wieder erklärt, machen eigentlich Brücken zu beiden. Also wir haben die kalkulatorischen Raumkosten und die effektiven Raumkosten sind bei uns ein Unterschied von 15000000 Franken. Der Kostenrechner hat die kalkulatorischen. In der Aufwandsrechnung und Erfolgsrechnung haben wir 15000000 mehr, in der Ausgabenrechnung haben wir die Ausgaben, die Investitionsausgabe, in der Kostenrechnung die Ausschreibung und so weiter. So geht das das.

01:09:38 Nina Schöch: OK. Alles klar.

01:09:38 U1: Aufwand Kosten und da gibt es halt ein Abgrenzungsbereich aber. Das Finanzergebnis zum Beispiel spielt in der Kostenrechnung kein Ergebnis keine Rolle.

01:09:49 Nina Schöch: Okay, ja. Ja, vielen Dank. Dankeschön.

01:10:57 U1: Viel Erfolg bei ihrer Fertigstellung. Alles klar, Frau Schöch, ich wünsche Ihnen ein schönes Wochenende, Tschüss ciao.

01:10:59 Nina Schöch: Ja, ebenfalls, danke tschau.

## Transkript U7

0:3:59.260 *Nina Schöch*: Ich würde einfach auch für quasi fürs Protokoll immer damit starten, wie Ihre Position in der Abteilung aussieht, was Sie für Aufgaben bewältigen, auf vor allem hinsichtlich der Kosten- Leistungsrechnung, damit man das einfach auch dann vergleichen kann mit den anderen Interviewpartnern. Daher würde ich jetzt das Wort an Sie übergeben.

0:4:28.780 *U7 (1)*: Also meine Position in der Abteilung, ich leite jetzt die Finanzen Rechnungswesen, habe mit der Kostenrechnung eigentlich nichts zu tun. Also ich arbeite nicht aktiv an der Kostenrechnung, das macht *U7 (2)* genau, also natürlich mach ich ein Controlling, also, dass ich regelmäßig die Auszüge kontrolliere, von den Fakultäten von den einzelnen Kostenstellen, manchmal aber eigentlich ist das die Aufgabe der Kostenstellenleiter, die haben wir ja auch noch an den an den Fakultäten. Und also ich mache, ich bin zuständig für das Budget, aber das ist ja mehr auf Finanzebene oder genau also weniger. Controlling kann man das ja nicht nennen.

0:5:32.360 *Nina Schöch*: Wenn Sie sagen, mehr Finanzebene, meinen Sie damit, dass eher Einnahmen und Ausgaben eine Rolle spielen oder wie?

0:5:39.590 *U7 (1)*: Ja, das ist so ja genau.

0:5:40.400 *Nina Schöch*: Das wird nicht basierend auf der Kostenrechnung budgetiert?

0:5:46.920 *U7 (1)*: Ah es wird dann natürlich logisch auf den Kostenstellen budgetiert auf den Kostenträgern budgetiert, das heißt ja eigentlich nichts anderes Wo fallen die Kosten an? Und Kostenarten ja, klar haben wir auch, wir können sie auch Konti nennen. Und das bestimmt eigentlich nur, was für Kosten anfallen. Also irgendwie so?

0:6:9.620 *U7 (2)*: Also auf Stufe Kostenträger auf Stufe Fakultät eigentlich und das sind eigentlich mehr die Kostenstellen und nicht die Kostenträger. Auf dieser Stufe machst du die Auswertung schon.

0:6:21.880 *U7 (1)*: Ah ja. Ja, es ist es ist so wie soll ich sagen? Doch die Kostenträger natürlich, wir budgetieren ja logischerweise die, die Lehre. Wie sagt man? Die Bachelor- und Masterlehrgänge werden ja auch budgetiert, oder? Ja, wir machen keine Auswertung, nur über die Lehre, die Forschung intern eigentlich. Nein, das machen wir nicht nein, wir machen einfach.

0:6:51.290 *U7 (2)*: Auf Stufe Kostenstelle Stufe Fakultät machen wir es nur. Eigentlich nur, wo die Kosten anfallen, aber nicht für was, böse gesagt.

0:7:2.620 *U7 (1)*: Ja.

0:7:3.10 *Nina Schöch*: Okay.

0:7:5.60 *U7 (1)*: Genau und was heißt es da weiter noch? Gut an wen berichten Sie beziehungsweise mit welcher Abteilung sind sie am meisten in Austausch hinsichtlich der Kosten? Da bin ich natürlich logischerweise mit den Fakultätsmanager am meisten dran, da geht es halt schon, es geht um die Einnahmen und die Ausgaben ganz klar also, wenn die Ausgaben höher sind als die Einnahmen, muss man darüber sprechen oder das wäre ein bisschen das Controlling. Das ist auch beim Budgetieren also das meiste, wie soll ich sagen? Die schwere Arbeit liegt beim Budgetieren schon mal jetzt für mich oder nachher am Schluss bei der Schlusskontrolle vom Abschluss. Im jeweiligen Jahr. Aber ich glaube, das Schwergewicht ist beim Budget. Dort steht und fällt eigentlich alles. Und dann anhand dieses Budgets kontrollieren wir nachher die Ausgaben und Einnahmen. Mit der Universitätsleitung steh ich auch regelmäßig in Kontakt, hab eine Ansprechperson, das ist dann die Universitätsmanagerin.

0:8:27.610 *Nina Schöch*: Und bezüglich welcher Ergebnisse sind Sie da am meisten in Kontakt, jetzt bezüglich der Kostenträgerrechnung, also vom KRM-Modell oder was?

0:8:38.960 *U7 (1)*: Nein, gar nicht. Nein. Also bezüglich mit dem KRM kann *U7 (2)* weiteres dazu sagen?

0:8:50.860 *U7 (2)*: Ja.

0:8:54.520 *U7 (1)*: Genau, jetzt im Berufsalltag, da hab ich hier ein bisschen Mühe. Was bedeutet das jetzt? Die Kosten- Leistungsrechnung? Wie oft sind die Controlling Abteilung zu Rektorat Sitzungen eingeladen? Äh nie? So weit geht das nicht, ich habe effektiv einfach mit der Universitätsmanagerin zu tun, stehe ich im Kontakt und wenn wir etwas auffällt, werde ich das mit ihr besprechen oder ja genau.

0:9:34.260 *Nina Schöch*: Gut, vielleicht eben Universität, also Rektorat ist vielleicht, eine blöde Wortwahl im Nachhinein? Ich sag jetzt mal mit den Entscheidungsträgern der Universität. Wie oft sind Sie da in Kontakt bezüglich der Kosten- und Leistungsrechnung?

0:9:52.0 *U7 (1)*: Das ist einmal in der Woche.

0:9:55.320 *Nina Schöch*: Okay.

0:9:55.950 *U7 (1)*: Einfach nicht mit dem ganzen Gremium, sondern wenn da etwas auffallen würde, würde sie Rücksprache halten mit dem Rektor also genau so ein bisschen?

0:10:8.440 *U7 (2)*: Sie ist in der Universitätsleitung.

*U7 (1)*: Ja sie ist selber in der Universitätsleitung, hat regelmäßig Universitätsleitungssitzungen und steht in engem Kontakt mit dem Rektor.

*Nina Schöch*: Aber sie interessiert sich für die Kostenstellenrechnung und das Budget drauf?

*U7 (1)*: Mhm, ja, ja Mhm. Kann das Budget eingehalten werden oder nicht? Ist immer die ist so ein bisschen die regelmäßige Frage genau. Wenn nicht, wieso?

*Nina Schöch*: *U7 (2)*, vielleicht zum Kostenrechnungsmodell, ich würde es vielleicht intern und extern einfach betiteln fürs Interview.

*U7 (2)*: Ist vielleicht besser ja genau.

*Nina Schöch*: Wie sieht Ihre Position in der Abteilung aus? Und auch Ihre Aufgaben hinsichtlich der KLR?

*U7 (2)*: Ja also, ich mach einfach allgemein Sachbearbeitung im Finanz- und Rechnungswesen und bin *U7 (1)* unterstellt und eine meiner Aufgaben sind die Statistiken, also die Aufwandstatistik zuhanden des Bundesamt für Statistik oder eben auch das Kostenrechnungsmodell und ich mach einfach die ganze Kostenrechnung, welche ich dann jährlich dem Bundesamt für Statistik liefere. Also die Umlagen und ja, auch auf die Kostenträger und die Fachbereiche. Aber das mach ich wirklich eigentlich einfach für das Bundesamt für Statistik. Intern verwenden wir das nicht, weil wir das Problem haben, dass die Fachbereiche gar nicht übereinstimmen mit unseren Fakultäten und wird das dann gar nicht 1:1 auswerten könnten also das einzige, was wir nutzen, sind vielleicht die Kostenindikatoren um zu sehen, was ein Fach an anderen Universitäten kostet, ob wir in etwa im Kostenrahmen sind, ja.

0:12:0.420 *Nina Schöch*: Ok. Und wann wurde dann die KLR eingeführt, also sowohl jetzt also beide Modelle oder seit wann arbeiten sie eben mit dieser Kostenrechnung und Kostenstellenrechnung?

*U7 (2)*: Eigentlich seit Beginn des Modells, also in 2004 haben wir sicher die ersten Ergebnisse geliefert und seit dann ist eigentlich auch die ganze Kostenrechnung aufgebaut. Also wir haben ja auch Projekte, Forschungsprojekte, Weiterbildungsprojekte und es ist jedes Projekt wirklich definiert und in welche Kategorie das gehört, also hinterlegt ist das Ganze auch intern, aber wir nutzen die Auswertung nicht bis ins Detail intern, was ich zum Beispiel auch mache oder was wir machen, ist Forschungsprojekte, dort gehen wir schon auf Stufe Kostenträgerrechnung, aber natürlich nur für das Projekt oder die Weiterbildungen. Da ist auch Stufe Kostenträgerrechnung. Dass wir sehen, ob das Ganze überhaupt rentabel ist, ja. Also wir gehen nur bei den einzelnen Projekten in die Tiefe, aber in der Gesamtuniversität vergleichen wir nicht, wie die Lehre und die Forschung und die Weiterbildung im Einzelnen aussieht, aber theoretisch könnten wir das weil alles hinterlegt ist aber die Nachfrage ist gar nicht da ja. Dann machen wir es bisher nicht, aber wir könnten es theoretisch. Was wir einfach nicht machen intern, ist die Umlage der zentralen Dienste. Das machen wir nur fürs Bundesamt für Statistik, diese Umlage machen wir nicht.

*Nina Schöch*: Ok, auf welcher Grundlage wurde das dann das Ganze eingeführt? Also wir haben jetzt gesagt seit 2004 gibt es das, ich nehme an, das wurde auf Grundlage der Verordnung.

*U7 (2)*: Das Kostenrechnungsmodell?

0:14:3.490 *Nina Schöch*: Genau, das wurde ja vorgegeben. Ich schätze mal, dass es darum eingeführt wurde, ansonsten die Kostenrechnung, die sie intern führen, gab sie schon davor, oder?

0:14:4.390 *U7 (2)*: Nein, das wurde wirklich zum gleichen Zeitpunkt eingeführt, also man hatte zu diesem Zeitpunkt, als wir wussten, dass die Universitäten eine Kostenrechnung machen müssen, da mussten wir auch die Software wechseln, welche überhaupt die Möglichkeit bietet, diese Kostenrechnung zu machen. Also es wurde wie parallel eigentlich eingeführt. Aber man hat dann mit der Zeit gesehen, dass intern die Nachfrage auch gar nicht so groß ist, so weit zu gehen auch. Zu Beginn wollte man eine Deckungsbeitragsrechnung machen, aber die Nachfrage war gar nicht da. Ja. Aber theoretisch wäre alles eigentlich hinterlegt, ja. Außer die Umlage der zentralen Dienste.

*Nina Schöch*: Okay, und wo würden Sie denn jetzt sagen, wie und in welchem Bereich Sie die Kostenrechnung als Steuerungsinstrument einsetzen?

0:15:0.840 *U7 (2)*: Das ist sehr schwierig, es hat, das hat wie kein so großer Stellenwert, ja, sie ist wirklich nur auf Stufe Kostenstellen, wo man sieht, okay, eine Fakultät ist höchstens rentabel oder weniger rentabel, aber man kann auch nicht sagen, wenn bei einer Fakultät der Aufwand höher ist als bei anderen zum Beispiel die Theologie würde eigentlich nicht kostendeckend sein, aber das ist von der Geschichte her, dass wir das führen ja, das hat

Tradition und dann muss ich vielleicht wie die Deckung weniger hoch sein als bei einem Fach Recht oder Wirtschaft, wo man mehr erwarten kann an Kostendeckung ja.

*U7 (1):* Ja, es hat auch keine Relevanz, das heißt ja dann nicht, wir schließen die Fakultät, weil sie nicht rentiert. Das gibt es einfach nicht bei uns jetzt ja, man kann die theologische Fakultät nicht schließen. Wir müssen die eigentlich schließen, wenn man das berücksichtigen würde oder müsste man sagen ja nein, wir haben ja gar keine Studierenden, das sind viel zu wenige. Die Kosten sind dieselben, aber die Studierenden sind zu niedrig, also die Studierendenzahlen sind zu niedrig und dann müsst man eigentlich sagen, das geht nicht, wir können keinen Verlust machen von 3-4000000 jedes Jahr. Ich meine, wenn der Kanton A sagt zu einer Universität, dann muss er das dann halt auch B sagen, wenn eine Fakultät dann nicht rentiert, oder. Es geht ja um die Ausbildung.

*U7 (2):* Ja, man könnte höchstens sagen, vielleicht bei einer Fakultät, wenn sie die Deckung wirklich zu klein ist oder einen zu großen Aufwandüberschuss generiert, dass man sagen muss OK, das darf nicht sein, der Verlust oder der Aufwandüberschuss darf höchstens so und so viel betragen. Und dann muss die Fakultät vielleicht selbst entscheiden, ob vielleicht ein Fach innerhalb der Fakultät keine Zukunft hat. Es hat schon ein, ein klein wenig kann man steuern aber nicht im Detail ja.

0:17:9.740 *U7 (1):* Weil man braucht eine gewisse Fächerzahl, um eine Universität betreiben zu können sonst geht das einfach nicht, sonst muss müsste man sich jetzt überlegen was wollen wir mit der Theologischen Fakultät, wohin wollen wir? Wollen wir mit Freiburg zusammenschließen? Aber nein, das geht dann auch wieder nicht, weil keine Ahnung, da haben sie mal drüber geredet, oder? Das ging dann nicht, weil die einen zu modernen sind und die anderen zu konservativ. Da haben die sich ja gar nicht gefunden, also ergo jeder kocht sein Süppchen oder bietet die Ausbildung so an wie er das das sich immer gewohnt ist also wie gesagt diese Kostenrechnung, die kann man nur begrenzt anwenden, also es ist nice to have, aber es hat wie keine Relevanz. Es hat keine Konsequenzen ja, wozu dann?

0:18:4.140 *Nina Schöch:* Abarbeiten ja.

0:18:5.40 *U7 (1):* Abarbeiten oder eine riesengroße Mühe machen, wenn dann alle die Schultern zucken und sagen ja gut okay, wir machen trotzdem so weiter, das kann man, in der Privatwirtschaft ist das logischerweise ganz was anderes ja.

*U7 (2):* Mhm also man kann eigentlich höchstens auf Stufe der Projekte der Forschungsprojekte oder Weiterbildungsprojekte die Kostenrechnung wirklich anwenden, wovon auch die zentralen Kosten dort nicht belastet werden. Ja.

*Nina Schöch:* Genau das ist ja auch ein Punkt der Unterschied zwischen der Steuerungsrelevanz der Kostenrechnung im wirtschaftlichen und nicht wirtschaftlichen Bereich, weil Sie haben ja eben auch Weiterbildungen, hab ich gesehen, verschiedene Kurse oder diese.

*U7 (2):* Lehrgänge CAS ja, CAS und MAS

*Nina Schöch:* CAS, MAS genau. Und da sieht man ja auch, die sind irgendwie mit einem Kostenbeitrag betitelt und da wäre jetzt meine Frage, wie setzt sich dieser Preis zusammen? Und was spielt die Kostenrechnung für eine Rolle bei dieser Preisfestsetzung? Weil die Kostenrechnung kann ja klassisch auch als Instrument genutzt werden, um Preisuntergrenzen festzustellen, um eben zu schau, eben ist etwas kostendeckend oder nicht und eben, wie sieht das an Ihrer Universität aus und wie sieht da die Steuerungsrelevanz aus?

*U7 (2):* Ja, also sagen wir bei der Forschung, nein, ich kann es nicht so gut sagen, da müssen wirklich einfach die direkten Kosten gedeckt sein, das ist relativ einfach. Bei der Weiterbildung ist die Vorgabe, dass sie kostendeckend sein muss, also man, es gibt so ein intern so ein Budget-Formular, wo wir das alles ausfüllen und die Kosten müssen alle gedeckt sein, auch sogar Strukturkosten also ein bestimmter sagen wir 6% des Ertrags werden ihnen auf Strukturkosten noch zusätzlich belastet. Ja. Also es dürfen keine Weiterbildungen durchgeführt werden, wenn sie nicht kostendeckend sind auf längere Sicht.

0:20:8.30 *U7 (1):* Also man kann einfach sagen, wir brauchen so und so viele Studierende, um die Kosten zu decken. Das ist eigentlich so das Übliche, dass sie sagen, ja also wenn ihr einen Wunschbetrag festsetzt, was weiß ich, einen CAS von keine Ahnung 3 oder 4000 Franken pro Semester. Dann haben wir die Kosten auf der einen Seite, den Ertrag auf der anderen und dann können wir sagen okay, wir brauchen so und so viele Studierende damit diese Kosten, die da konkret anfallen auf diesem Kostenträger, dass es mindestens um die Kosten zu decken, so und so viel Studierende braucht. Drunter wird das nicht stattfinden.

*Nina Schöch:* Okay, ja und wenn Sie sagen, Sie haben auf der einen Seite die Kosten, dann werden die wirklich anhand von der Kostenstellenrechnung umgelegt und dann auf das auf das auf den Kostenträger der Weiterbildung.

*U7 (1):* Auf diesen Kostenträger, genau auf diese Weiterbildung.

0:21:3.560 *Nina Schöch*: Aber die zentralen Dienste nicht in diesem Fall, wenn ich es richtig verstanden habe?

0:21:2.910 *U7 (2)*: Ja genau die zentralen Dienste, die werden nicht wirklich umgelegt, aber es gibt einfach eine Belastung der Strukturkosten. Wir sagen jetzt so und so viel Prozent des Ertrags wird ihnen zusätzlich belastet und damit sind dann die zentralen Aufwände gedeckt. Sie werden dann den zentralen Diensten gutgeschrieben.

*Nina Schöch*: Und wie setzt sich dieser Kostensatz, Sie haben gesagt 6%?

*U7 (2)*: 6% des Ertrags.

*Nina Schöch*: Wie setzt sich dieser zusammen oder wie ist man auf diesen Betrag gekommen, auf diesen Kostensatz?

0:22:5.910 *U7 (2)*: Ja, so eine Schätzung also. Bis vor bis vor einem Jahr hat man das recht kompliziert berechnet anhand der Teilnehmenden, anhand der Arbeitsplätze, IT-Infrastruktur, Raum, der genutzt wurde. Es war eine recht komplizierte Berechnung, und das war einfach auch für die Weiterbildungsleiter sehr schwierig abzuschätzen, wie hoch diese Kosten sein werden. Und für uns war sehr aufwendig, das Ganze zu berechnen. Und darum wurde entschieden, dass man als in Zukunft einfach eine Pauschale nimmt?

*Nina Schöch*: Und warum hat man jetzt diese Pauschale nicht irgendwie auf der Kostenrechnung basiert?

*U7 (2)*: Ja, äh also man hat mir Erfahrungszahlen gehabt. Und anhand dieser Erfahrungszahlen.

*U7 (1)*: Kam man dann auf diese Prozentzahl?

*U7 (2)*: Ja, ja, eben Sie haben Recht. Es ist eine Schätzung, aber es war einfach viel zu aufwändig, dass alles bis ins Detail herunterzubrechen. Also ich meine, früher gab es ja dann aufgrund dieser komplexen Berechnungsgrundlage, spuckte es ist eine Zahl raus und das ist quasi der Erfahrungswert für diese 6% gewesen. Natürlich muss man das irgendwann vielleicht wieder mal überprüfen. Stimmt das noch so? Weil die Kosten ja auch immer etwas höher werden? Die Mieten werden vielleicht höher, das Personal wird teurer als irgendwann reichen vielleicht diese 6% nicht mehr. Logisch muss man das immer mal wieder überprüfen, oder genau, das stimmt schon sonst legt die Uni drauf.

*Nina Schöch*: Okay und möchte nur noch da nochmal genau nachhaken. Diese Erfahrungswerte, auf denen die 6% basieren. Das hat man dann wirklich, kann es ich mir vorstellen, man hat die ganzen Umlagen gemacht und dann geschaut halt eben wieviel Raum braucht der Weiterbildungsleiter und hat dann Raumkosten und die legt man dann also schrittweise einfach ganz normale Kostenträgerrechnung und schaut dann wieviel Prozent macht das aus von den, von den Einzelkosten, oder wie?

0:24:0.380 *U7 (2)*: Genau aus Erfahrungswerten der Vergangenheit hat man das dann berechnet, ja. Es war so ein Kompromiss, muss jetzt kurz schauen, wie das heißt, auf welcher Basis ich es früher gemacht habe. Ja, es wurde auf von auf Basis von Strukturkosten berechnet. Ich hab das mal vor über 10 Jahren mal recht detailliert gemacht mit den mit den Ansätzen wirklich runtergebrochen. Man hat so und so viel, zum Beispiel so und so viele Kreditoren und sagen wir irgendwie 6000 Kreditoren im Jahr und die Person, die die Kreditoren bearbeitet, arbeitet vielleicht 30% und dann hab ich ausgerechnet wieviel wie viel es kostet einen Kreditor zu bearbeiten. Also ursprünglich hab ich das wirklich sehr, sehr detailliert gemacht, aber. Es war dann etwas zu detailliert.

*Nina Schöch*: Okay, ja. Aber das heißt, wie würden Sie denn jetzt eben die Steuerungsrelevanz bewerten im wirtschaftlichen Bereich?

*U7 (2)*: Könnten Sie die Frage vielleicht noch anders formulieren?

*Nina Schöch*: Ja wie ...was für Bedeutung hat aus Ihrer Sicht die Kostenrechnung? Also was für einen Stellenwert im wirtschaftlichen Bereich, wenn man bedenkt, dass die Kostenrechnung eigentlich bestimmt, ob eine Weiterbildungsinitiative durchgeführt wird oder nicht.

*U7 (2)*: Also ich würde sagen, das hat nicht so eine große Bedeutung, ja also außer, dass man sieht, ob ein Lehrgang gewinnbringend abschließt oder nicht.

0:26:7.780 *Nina Schöch*: Okay, aber Sie haben gesagt, dass es nicht durchgeführt wird, wenn es nicht kostendeckend ist, oder?

0:26:8.400 *U7 (2)*: Eine Weiterbildung ja genau. Also einfach eine Weiterbildung.

*U7 (1)*: Also ein CAS oder MAS, ja ja genau.



*Nina Schöch:* Also ich hätte jetzt schon die Kostenrechnung hier als steuerungsrelevant eingestuft, wenn man nicht einfach blind irgendwelche Weiterbildungsangebote durchsetzt, sondern eben schauen muss, sind sie kostendeckend und das kann man ja nur anhand von Informationen der Kostenrechnung.

*U7 (2):* Mhm ja, also dort ist es sicher wichtig, dass man das macht. Da haben Sie schon recht, damit wir eine Kontrolle haben, ob sich das Ganze überhaupt lohnt. Genau wir machen es wirklich einfach nur auf Stufe Weiterbildungsprojekt oder auf Stufe Forschungsprojekt oder auf Stufe Lehrprojekt, also auf Stufe der Projekte machen wir es wirklich detailliert, da haben wir für jedes Projekt eine Übersicht, ob es sich lohnt oder nicht. Also bei der Weiterbildung werden sogar Strukturkosten belastet. Bei Forschung, Lehre nicht. Dort müssen wirklich einfach die direkten Kosten gedeckt sein. Also auf Projektstufe machen wir das wirklich detailliert aber auf Universitätsstufe, das normale Grundstudium, dort brechen wir es nicht ins Detail herunter.

*U7 (1):* Ihre Frage war ja eigentlich nur auf die Weiterbildung gemünzt, oder?

*Nina Schöch:* Jetzt mal eben wirtschaftlicher Bereich eben und was sind die Unterschiede?

*U7 (1):* Okay ja, aber das stimmt das schon mit der Steuerung genau, ja ja, da ist ja eine Relevanz ja unbedingt die Kostenrechnung ja.

*Nina Schöch:* Und Sie haben jetzt vorhin schon das Budget angesprochen und die Kostenstellenrechnung ich meine auch wenn man wieder klassisch an die Kostenrechnung denkt, oder an die Literatur, gibt es ja auch die Plankostenrechnung, wo man die die Kosten eines Jahres oder einer Periode plant und dann eben das das bildet meistens das Budget ab. Also kann man als Budget dann verstehen. Und macht dann möglicherweise Abweichungsanalysen. Man vergleicht Plan Ist. Und wie gesagt, Sie haben schon das Budget angesprochen, wie sieht das dann, wenn wir jetzt nochmal die interne Steuerung ansprechen, der Kostenstellenrechnung in diesem Fall, wie sieht das, wie sehen Sie dort die, wie schätzen Sie dort die Steuerungsrelevanz ein?

*U7 (1):* Ja gut, ich muss sagen, die die Fakultäten und auch die Prorektorate haben jeweils ein Globalbudget. Sind frei innerhalb von den Kostenarten. Wobei ich meine, so viel gibt es ja da gar nicht zu schieben. Die Personalkosten rechnen wir aus. Wenn eine Stelle eine neue Stelle geplant wird, müssen sie das beantragen. Also da gibt es recht wenig Spielraum. Und die Kontrolle jetzt bei den Personalkosten. Was da das Gefährlichste wäre, wenn jetzt irgendjemand in der bei den Protektoraten und Fakultäten irgendwelche Stellen bewilligen würde einfach ins Blaue raus, das geht natürlich nicht, da muss man wirklich genau nach diesem Stellenplan vorgehen. Die Stellen, die bewilligt wurden, werden eingehalten, neue Stellen müssen vom Rektor eigentlich bewilligt werden, und das gilt dann, oder? Was natürlich dann sehr oft. Was wie soll ich sagen. Wir bewilligen Stellen mit Stellenprozenten aber keine Beträge. Natürlich wissen wir die Beträge, aber ein Fakultätsmanager weiß nicht, was eine was eine Person XY verdient, das ist mal das eine. Und er weiß auch nicht, was sie kostet. Also ich meine damit die Vollkosten, wenn das eine ältere Person ist, kann das gleich mal ziemlich abweichen und da wird es dann manchmal etwas schwierig das quasi das Budget also mit den Zahlen einzuhalten. Es stimmt zwar von den Stellenprozent her, aber die Zahlen stimmen dann vielleicht doch nicht. Dann überschreitet man das Budget dort aber vielleicht an einem anderen Ort erreicht man das Budget dafür nicht?

*U7 (2):* Aber die Steuerung ist schon, sie ist, wir haben einen bewilligten Stellenplan und den müssen sie einhalten.

0:31:6.840 *U7 (1):* Genau also die Prozente, die Stellenprozente, dürfen nicht überschritten werden oder und das passiert natürlich schon, wenn jemand, zum Beispiel ein Fakultätsmanager eine Person anstellen möchte, wird das dann kontrolliert anhand dieses Stellenplans im Personaldienst zum Beispiel oder. Der Personaldienst hat diesen Stellenplan und der weiß genau 50% sind bewilligt und nicht 60 oder 70 ja genau, also von daher hat man ja eigentlich ein Controlling, dass das klappt.

*Nina Schöch:* Aber eben, ich wollt grad fragen, der Connex jetzt zur Kostenrechnung, weil die Stellen der Stellenplan ist ja doch noch mal was anderes also und Sie sagen, das sind nur Prozente und eben dann hat eher der Stellenplan diese Steuerungsrelevanz und nicht die Kosten dahinter oder?

*U7 (1):* Die Kosten können dann schon mal abweichen. Wir haben nicht die Beträge, die, die die deckeln, sondern die Stellenprozente, um natürlich keine älteren Personen zu diskriminieren.

*Nina Schöch:* Und machen sie dann also wirklich so monatliche Abweichungsanalysen oder irgendwie regelmäßige Auswertungen?

*U7 (2):* Also quartalsweise.

*U7 (1):* Quartalsweise aber nicht monatlich.

*Nina Schöch:* Und was machen Sie genau für Auswertungen?

*U7 (1):* Budget Ist. Budget Ist einfach, da wird Budget Ist ausgewertet, die die rufen wir auf und ja.

0:33:1.530 U7 (2): Ja, also quartalsweise werden den Kostenstellenleitenden die Auszüge versendet, wo sie sehen, wieviel sie effektiv verbraucht haben, was das Budget ist und die Abweichung zum Budget und also gleich noch die Vorjahreszahlen.

U7 (1): Und wir, also man schaut dann selber halt auch noch mal kurz rein oder also mach ich ab und zu mal so ein Check jetzt nicht gerade jetzt schon, aber so Mitte Jahr.

Nina Schöch: Mhm also eben ich hab vorhin die Plankostenrechnung angesprochen, wie planen Sie diese Kosten fürs Jahr, also auf was basieren diese Werte also wie gehen Sie da vor? Was ist da der Prozess dahinter, wenn sie?

U7 (1): Das Budget?

Nina Schöch: Diese Rechnung ja.

U7 (1): Also ich wir versenden die Kostenstellenauszüge sozusagen in Excel also wir erstellen da so ein Excel-File und versenden das an die verschiedenen Fakultätsmanager von den Fakultäten und die Prorektorate.

U7 (2): Also Sie fragen, wie der Budgetprozess funktioniert oder das Controlling?

U7 (1): Nein, der Budget-Prozess haben sie gefragt?

Nina Schöch: Ja ja genau Budget-Prozess und dann Abweichungen eben.

U7 (1): Okay na ja, wir verschicken dann jetzt das neue Jahr 2024 und die Leiter tragen ihre quasi Budgets ja selber ein. Genau, wir übernehmen das dann also, wir schauen das natürlich alles an, übernehmen das, tragen das in unser System ein, also pflegen das in unser System ein. Wir haben Abakus wir arbeiten mit Abakus nicht mit SAP. Und dann kommt dann die große Überraschung. Nein, also wenn es sehr abweicht von dem Vorjahr muss man natürlich mit den verschiedenen Kostenstellenleitern respektive Fakultätsmanager sprechen und sagen du, da müssen wir nochmal über die Bücher bei den Kosten, dann müssen 100-200000 gestrichen werden und so weiter und sofort, oder? Also das sind so ein bisschen ein persönlicher Kontakt da noch dahinter, bis das Budget dann effektiv steht. Und dann kommt das dann vor den Senat und nachher noch vor den Uni-Rat, diese nehmen werden das dann prüfen und je nachdem bewilligen.

U7 (2): Also das ist die Erarbeitung des Budgets ist das.

U7 (1): Ja, genau.

Nina Schöch: Ja genau und wenn es dann im Laufe des Jahres Abweichungen gibt und man irgendwie tatsächlich Entscheidungen treffen muss weil falls es halt irgendwo tatsächlich nicht ausreicht, wie geht man dabei vor beziehungsweise was hat da die Kostenrechnung für Stellenwert, wenn es eben darum geht, bei Entscheidungen zu unterstützen?

0:36:3.710 U7 (2): Also bei Abweichungen?

0:36:5.520 Nina Schöch: Ja, halt ja zum Beispiel bei Abweichungen, oder? Eben und das auf der anderen Seite einsparen. Wie würden Sie denn davor gehen? Was für Rolle spielt dort die Kostenrechnung?

0:36:7.420 U7 (1): Bei Entscheidungen? Ja, es gibt Sachen wie jetzt zum Beispiel jemand ist krank, oder? Wir haben keine Krankenversicherung. Eine Person ist vielleicht 2, 3 Monate, 4 Monate oder länger fällt aus. Es muss Ersatz gesucht werden. Ja, da kann man kein Budget einhalten. Das ist dann halt einfach so. Das geht dann zulasten Eigenkapital unter Umständen, wenn man das nicht anders auf einer anderen Seite dann einsparen kann. Ja, das kann passieren, ja.

0:37:2.10 U7 (2): Ja, also eben. Bei den Personalkosten haben wir den Stellenplan und das ist eigentlich schon vorgegeben, darf nicht überschritten werden und sonst muss der Direktor entscheiden, wenn zusätzliche Stellen beantragt werden. Und bei den Sachkosten also, wenn wirklich, das hatten wir auch schon, wirklich die Sachkosten überschritten sind, muss man einfach sagen Hey jetzt könnt ihr keine weiteren Sachkosten bis Ende Jahr mehr oder nur sehr zurückhaltend, aber das ist wirklich im Extremfall.

U7 (1): Also, das ist ja nur manchmal zum Beispiel IT-Sicherheit. Plötzlich wird man angegriffen, man muss mehr Geld ausgeben für Firewall etc. keine Ahnung ja, dann muss man das Geld halt einfach ausgeben. Der IT-Verantwortliche konnte das nicht wissen. Hat das nicht budgetieren können. Dann passiert das natürlich ganz klar, aber das kommt dann auch von höchster Stelle, also man geht dann natürlich da geh ich ja dann an die Fakultätsmanagerin und dann an die Uni-Leitung und sag Hey Budget nicht einhalten oder ich habe da Mehrkosten. Oder wenn irgendwie das Gebäude, wir hatten mal Hochwasser, ja da entstehen Kosten, die sind nicht gedeckt und unter Umständen keine Versicherung. Dann muss müssen wir das bezahlen.

U7 (2): Ja, ja ja, aber es kann natürlich schon geben, dass eine Fakultät oder sagen wir, eine Kostenstelle wirklich viel Sachaufwand hat. Mehr als budgetiert war. Und da geben wir natürlich schon die Rückmeldung oder schauen he ihr habt enorme Kosten also bis Ende Jahr müsst ihr eure Kosten drosseln, dürft ihr wirklich nicht mehr viel ausgeben. Das hatten wir auch schon. Also so machen wir das Controlling schon, wenn wir quartalsweise die Auszüge versenden. Also ja, wenn etwas extrem abweicht, dann geben wir schon Rückmeldung und die Instruktion hey jetzt müsst ihr bremsen jetzt dürft ihr keine unnötigen Kosten mehr verursachen damit das Budget in etwa eingehalten wird. Eben wie U7 (1) gesagt hat, es gibt ja pro Fakultät ein Globalbudget. Wir können jetzt nicht genau sagen, bei diesem Sachaufwand ja aber allgemein Sachaufwand hey, da habt ihr ähm, das Budget überzogen im ersten Halbjahr, hey im zweiten Halbjahr dürft ihr das nicht mehr, da müsst ihr jetzt bremsen. So machen wir das Controlling schon auf Stufe Kostenstelle.

U7 (1): Ja, da gibt es auch kein Weihnachtsessen oder irgendwas ich meine, da muss halt irgendwo anders eingespart werden, logisch. Da ist man einfach in regelmäßigem Austausch, dann ab Mitte Jahr so ungefähr ja.

Nina Schöch: Und neben jetzt diesem Budget, andere Auswertungen, Berichte oder auch Kombinationen mit anderen, ich sag jetzt mal qualitativen oder quantitativen Daten werden die irgendwie in Kombination mit oder in Relation zu den Kosten gemacht?

0:40:5.760 U7 (1): Haben Sie da ein Beispiel also wie machen das die anderen oder ja, weil mit anderen qualitativen Auswertungen, was sind andere qualitativen Auswertungen? Also da habe ich gar nichts.

Nina Schöch: Ja, falls Sie irgendwie beispielsweise eine Auswertung machen, also ist jetzt wirklich erfunden, weil wie gesagt die anderen Unis machen das auch machen das auch nicht.

U7 (1): Hat mich schon beruhigt.

Nina Schöch: Zur internen Steuerung, dass man sagt, okay ich, ich berechne jetzt die Kosten.

U7 (1): Oh mein Gott.

Nina Schöch: Je Publikation und bewertet damit irgendwie Fakultät oder irgendein Professor oder sowas also?

U7 (1): Haben wir mal das irgendwie gemacht?

0:41:6.620 U7 (2): Also nicht jetzt mit finanziellen Zahlen, sondern mit zum Beispiel wie viele Forschungsgelder oder wie viele Forschungsgelder pro Professur so zum Beispiel, oder? Also mit anderen Zahlen als wie mit den monetären meinen Sie?

Nina Schöch: Genau, halt auch dass man die Kosten irgendwie in Relation oder in Kombination mit anderen, ob man sich da irgendwie Auswertungen macht und anhand von diesen irgendwie eben steuert oder irgendwie in Entscheidungen miteinfließt?

U7 (1): Mhm ich glaube, wir hatten mal wir hatten doch mal die Forschungsgelder pro Professur irgendwie aufgedröselte mühselige Excel-Dateien ohne Ende und niemand hat es dann interessiert, da fragt man sich dann schon was arbeite ich dann tagelang an dieser blöden Excel-Datei?

U7 (2): Ja, ich muss jetzt wirklich überlegen. Ja, wir machen nicht viel, weil die Nachfrage halt auch nicht so vorhanden ist. Ich muss jetzt wirklich überlegen, was wir.

0:42:1.270 U7 (1): Also wir sind da einfach schlank.

0:42:3.960 Nina Schöch: Und warum?

0:42:4.480 U7 (2): Oder wie hoch der Anteil der zentralen Dienste ist an der Gesamtuniversität? Diese Berechnung machen wir, oder?

U7 (1): Was machen wir sonst noch?

U7 (2): Ja, eben weil die Nachfrage nicht groß da ist, machen wir es halt auch nicht wirklich.

Nina Schöch: Und aber warum würden Sie denn sagen, dass die Nachfrage nicht da ist? Können Sie dafür Gründe nennen?

U7 (1): Das ist eine gute Frage, also ich meine was bringt's?

U7 (2): Ja, ich denke, wenn man vom Kanton oder vom Bund noch mehr unter Kostendruck wäre, würde man vielleicht mehr Detail machen, ja.

U7 (1): Ja, aber auch dann?

*Nina Schöch:* Das würde auch zur nächsten Frage passen, die externe Steuerungsrelevanz der Kostenrechnung, wie würden Sie die bewerten, also eben auch hinsichtlich des Budgets. Hat da die Kostenrechnung eine Auswirkung?

U7 (1): Würde ich jetzt nicht sagen, dürfte es auch nicht haben.

U7 (2): Ja, das wäre sicher alles vielmehr ausbaufähig, es wäre sehr interessant, wenn man das genau ähm aufziehen sollte.

U7 (1): Es darf auch nicht. Also die Relevanz wäre ja, wenn ich eine ehrliche Kostenrechnung erstellen würden und die Dienste dann auch noch umlegen würden? Gut okay, das spielt auch nicht so eine Rolle, das wäre ja dann nach einem Kostenschlüssel irgendwie, müsste man sich noch überlegen. Das würde dann bedeuten, dass die einzelnen Cost Center, das wären dann die Fakultäten, halt je nachdem schlecht oder gut dastehen würden. Das gäbe einen, äh, einen Verdrängungskampf denn irgendwie. Also im Endeffekt.

U7 (2): Ja, das Schwierige ist wirklich das das man die Ergebnisse pro Fakultät nicht wirklich 1 zu 1 vergleichen kann, dass man die Entscheidungen eigentlich nicht anhand der Kostendeckung macht um einfach eine ähm eine Berechtigung hat, sondern das ist einfach auch politisch oder wenn man gewisse Fächer anbietet, muss man andere Fächer, welche weniger rentabel sind, eben auch anbieten, damit das Hauptfach wie ähm interessant ist.

0:45:9.230 U7 (1): Ja, dann ist aber irgendwie, sind wir auch die falschen Leute um diese Fragen natürlich ähm, wirklich fundiert beantworten zu können, oder? Wie ist die Strategie? Wieso entscheidet man sich für die und die und die Fächer?

U7 (2): Ja, also wir bekommen ja Geld einerseits des Bundes die Gelder des Bundes, die sind eigentlich sehr wie soll ich sagen?

*Nina Schöch:* Anhand anderer Indikatoren festgemacht, oder?

U7 (2): Ja, genau, die bekommen wir nicht einfach pauschal, sondern je nach Anzahl Studierenden inländische ausländische Studierende, nach Anzahl Abschlüssen bei den Studierenden bei den Forschungsprojekten nach Anzahl Beitragsgelder und Beitragsmonate. Die sind wirklich gekoppelt an Leistungen, die wir bringen in der Grundausbildung und in der Forschung. Beim Kanton bekommen wir jetzt zum Teil auch Gelder, die gekoppelt sind an die Studierenden im Grundstudium. Aber vom Kanton bekommen wir auch einen Grundbeitrag, der nicht, ja nicht gekoppelt ist, sondern den man aushandelt und der Kanton entscheidet dann natürlich auch, was für Fächer das angeboten werden dürfen. Also der Kanton kann entscheiden, okay, es ist uns wichtig, dass wir zum Beispiel Gesundheitswissenschaft oder Medizin anbieten an der Universität U7 und spricht entsprechend auch Gelder vom Kantonsbudget. Auch wenn es vielleicht weniger rentabel ist, also eigentlich entscheidet ein wenig auch die Politik, der Kanton, was eine Universität anbieten kann, weil eine Universität kann ja nicht kostendeckend, kann ja nicht alle Kosten decken. Und ich denke, wenn zum Beispiel jetzt der Kanton nur sehr wenig Gelder sprechen würde, man alles wirklich wirtschaftlich anschauen müsste, dann hat vielleicht die Kostenrechnung schon eine größere Bedeutung, weil man dann ja herausfinden will, wo geben wir viel Geld aus? Aber generieren nicht viel Einnahmen? Und das springt dann über die Klinge ja.

U7 (1): Aber dann kann man kein Studium mehr anbieten, also dann äh, also ja.

U7 (2): Oder nur gewinnbringende Studien?

U7 (1): Ja und das kann nicht die Bildungslandschaft sein, die wir wollen, oder?

U7 (2): Ja, eben es, es hat wirklich auch eine große politische Komponente. Der Kanton definiert schon nicht alles, aber er beeinflusst natürlich auch, was wir anbieten, ja.

U7 (1): Da müsste man die Studiengebühren erhöhen, keine Ahnung oder ja.

0:48:9.790 U7 (2): Und eben gewisse Fächer nicht mehr anbieten, wenn der Kanton wirklich sagt He 5 Milliarden sprechen wir euch in Zukunft weniger, dann wird die Kostenrechnung wirklich schon relevant, weil dann schaut man was bringt wo welche Fächer bringen uns etwas?

U7 (1): Dann sind wir in der Privatwirtschaft ja mhm.

U7 (2): Ja, man kann es wirklich nicht mit der Privatwirtschaft vergleichen.

*Nina Schöch:* Eh, kann man kann man nicht vergleichen aber eben.

U7 (1): Wir produzieren ja kein Produkt, das der unter die Leute gebracht werden muss, oder? Also man kann das schon nicht so 1 zu 1 vergleichen, also ich weiß nicht, was bezahlen die österreichischen, die Studiengebühren also wie hoch sind die Studiengebühren in Österreich eigentlich? Gratis?

Nina Schöch: Also ich bezahle 20,20€ pro Semester.

U7 (1): Ah ja gut, dann muss er das der Staat zahlen, das ist ja dasselbe, oder?

0:49:3.660 Nina Schöch: Ja, eh und eben und logisch kann man es nicht vergleichen, ist anders wie in der in der Privatwirtschaft aber eben darum diese Arbeit, wie man es trotzdem als internes Steuerungsinstrument einsetzen kann, weil beispielsweise eine andere Uni, die verwenden halt eben das Budget, um schon ein bisschen das das Verhalten zu steuern von den von den Fakultäts- oder Institutsleiter, je nachdem, wie man aufgebaut ist. Beispielsweise sagen die, wenn man das Budget unterschreitet, gehen 50% davon quasi auf das Konto fürs nächste Jahr. Und 100% gehen also wenn man, wenn man es überschreitet gehen 100% quasi auch ins Budget des nächsten Jahres, also wird dann quasi gekürzt, dass man so ein bisschen steuern kann, dass man nicht zu viel ausgibt. Aber wenn man es ausgibt, dann sinnvoll also.

0:50:6.590 U7 (2): Mhm ja, finde ich jetzt persönlich auch nicht wirklich so toll, weil dann, wenn man weniger ausgibt, gibt es im nächsten Jahr dann mehr Budget, dann animiert man ja eigentlich die Leute ein höheres Budget einzugeben. Das finde ich eigentlich eine schlechte Animation. Das Ziel ist ja eigentlich, dass man das Budget möglichst genau macht und möglich genau einhält, ich stell mir das Budget immer wie einen Bilderrahmen vor, man soll nicht über den Rahmen malen, aber man muss sich nicht nur in der Mitte malen, also ich finde das ein, eigentlich ein sehr schlechter Anreiz, möglich das Budget zu unterschreiten, weil dann stimmt ja das Budget gar nicht.

U7 (1): Also müsste man ja dann herausfinden wo genau hat die Person gespart?

U7 (2): Ja, dann braucht sie ja das gar nicht.

U7 (1): Wieso hat sie dann das Budget unterschritten? Ist es ist es wirklich ist es wirklich ähm, ich meine, wenn sie jetzt das in den Personalkosten gespart hat, dann kann man sagen ja, äh, okay dann habt diese Stellenprozente gar nicht nötig gehabt oder ja?

0:51:2.600 U7 (2): Eben also ich finde es ein total falscher Anreiz, dieser Vorgang.

0:51:1.580 U7 (1): Oder konnte man sparen, weil man eine Person 2 Monate später einsetzen konnte oder eingesetzt hat? Ich meine, da kann man auch was sparen, aber das kann es ja nicht sein oder ja gut, man kann dann sagen, deswegen kann man dann diese 2 Monate nachholen im nächsten Jahr okay ähm.

U7 (2): Naja, das war wie früher als in den öffentlichen Anstalten, sagen wir mal, wo man dann im November plötzlich merkt man hat das Budget bisher noch nicht erreicht, man muss das möglichst noch ausschöpfen ja. Ja, also einen Anreiz, einen solchen Anreiz haben wir nicht. Aber ich glaub wirklich grundsätzlich kann man sagen, je höher der Kostendruck ist, umso wichtiger wird die Kostenrechnung damit man dann herausfindet, wo was ist rentabel wo, wo kann man Kosten sparen? Ja.

0:52:5.960 U7 (1): Also wir fangen ja mit dem Mitte, ja zirka Juli glaub ich, fangen wir an mit Hochrechnungen erstellen. Da sehen wir ja dann schon ziemlich schnell mal wo ja.

0:52:5.240 U7 (2): Ja, okay, Hochrechnung machen wir aber nur auf Stufe Finanzen, wir gehen nicht in die Kostenrechnung.

0:52:9.190 U7 (1): Nein schon nicht, ich glaube aber, man sieht dann schon ein bisschen. Halt, wir müssen sparen oder okay, wir sind noch auf Kurs. Und wenn wir dann sagen, Ui, das sieht aber komisch aus Ende Jahr. Dann muss man dann schon schauen, wo eigentlich genau sieht es dann, bei wem sieht das denn jetzt nicht gut aus?

U7 (2): Ja, aber solange es stimmt, bleiben wir eigentlich in der Finanzbuchhaltung, ja. Solang das Budget eingehalten wird.

0:53:4.840 Nina Schöch: Wo würden Sie denn jetzt die größte Steuerrelevanz sehen?

U7 (1): Hm. Ja das ist jetzt schwierig.

U7 (2): Oder können Sie die Frage anders stellen?

0:54:9.810 Nina Schöch: Na, halt eben jetzt im Bereich eben Wirtschaft oder Drittmittelprojekte oder eben intern in der Planrechnung oder in welchem von diesen Bereichen oder wo würden Sie sagen, ist es wahnsinnig wichtig und gut, dass man die die Kostenrechnung hat und wo Sie dann auch für eben Entscheidungen oder, oder, ja, für die Steuerung dann notwendig ist oder zumindest unterstützt.

U7 (2): Ja, also sicher auf einzelnen Projektbasis, also sagen wir auf den einzelnen Forschungsprojekte, oder? Allgemein Drittmittelprojekten, wo wir extra Geld dafür bekommen oder auf Stufe Weiterbildung. Dort hat es sicher die größte Relevanz, weil wir dann dort wirklich am ehesten in die Tiefe gehen, ja. Dort hat es eigentlich die größte Relevanz einfach bei den Einzelprojekten, aber auf die gesamte Universität.

U7 (1): Ja, also, da machen wir wirklich Kostenrechnung ja.

U7 (2): Auf die Gesamtuniversität hat es eigentlich nicht so Auswirkungen oder allgemein in der Grundausbildung. Weil, weil wir dort nicht so die finanziellen Aspekte anschauen können, sondern weil viel auch politisch ist, was für welche wir anbieten.

0:55:6.220 *Nina Schöch*: Mhm und warum machen Sie denn eigentlich die Kostenträgerrechnung nicht im gesamt-universitären Bereich?

U7 (2): Weil die Nachfrage nicht da ist. Ja, ganz einfach.

*Nina Schöch*: Okay, ja, ist eine Antwort ja klar.

U7 (2): Es fragt niemand danach ja, wirklich nur auf Stufe Fakultät, auf Stufe eben Kostenstelle ist die Nachfrage da, aber auf Stufe, also bei uns sind ja die Kostenträger, grob gesagt Lehre, Forschung, Weiterbildung, Dienstleistungen wie vom Bund vorgegeben. Aber dort ist wirklich die Nachfrage gar nicht so da.

U7 (1): Weil es ja auch kein keine Rolle spielt, im Endeffekt. Also es gibt nicht deswegen andere Entscheide. Denke ich jetzt mal so.

0:56:2.820 U7 (1): Ich wüsste nicht, was das ändern würde, wenn das so wäre. Aber wir können ja in 10 Jahren nochmal drüber schwätzen aber äh.

U7 (2): Na ja, bei einem Fach ist vielleicht die Lehre wichtig und bei einem anderen Fach ist die Forschung wichtiger und solange so unterm Strich ausgeht, blöd gesagt mischt sich die Unileitung auch nicht ein? Ja. Und vielleicht, wenn es mal eine andere Uni-Leitung gibt, ja, ist vielleicht mal die Nachfrage größer. Das wäre interessant, das wäre sehr interessant.

U7 (1): Also wir haben ja jetzt eine optimale Unileitung haben, einen aus der Rechtsfakultät, ein aus der Wirtschaft, unser Rektor ist aus der Wirtschaftsfakultät, Betriebswirtschaftler. Wir haben die Uni-Managerin, die vormals die Finanzchefin war, also ich meine, das sind genug Leute, die wissen, was Kostenrechnung ist und wie man sie einsetzen könnte. Und trotzdem ist das kein Thema, so wie sie es jetzt erfragen oder ja?

U7 (2): Mhm, aber theoretisch wäre wirklich vieles hinterlegt, also man müsste wirklich einfach die Kostenstellen umlegen und die zentralen Dienste umlegen wie für das Bundesamt für Statistik einfach in einer anderen Form.

U7 (1): Etwas anderen Form ja.

U7 (2): In einer etwas anderen Form, das müsste dann wie intern definiert werden. Weil jeder Kostenträger ist einer Gruppe unterteilt sagen wir Lehre, Forschung, Weiterbildung, Dienstleistungen, das eigentlich jeder jedes Projekt oder internes Projekt oder es ist alles so hinterlegt, also man müsste das eigentlich nicht mal von Grund auf erarbeitet. Man müsste wirklich nur die Umlagen der zentralen Dienste und der Kostenstellen auf die Kostenträger umlegen ja.

0:58:2.710 U7 (2): Aber es wurde bis jetzt nie gemacht, weil wirklich, es tönt etwas blöd, aber die Nachfrage ist gar nicht da.

U7 (1): Gut, man könnte das mal vorschlagen, aber wir hatten das ja auch schon mal vorgeschlagen. Schon vor Jahren und das da hieß es Oh nein und so, genau. Es gabs auch schon.

U7 (2): Ja, es kostet natürlich auch ja. Es werden auch Personalkosten generiert? Ja.

*Nina Schöch*: Genau ja. Na klar, wenn die Nachfrage nicht da ist oder wenn Entscheidungen auch nicht darauf basieren.

U7 (2): Aber die die Nachfrage ist gar nicht da.

U7 (1): Nein, ich glaube, es hat noch andere Gründe, aber ich es fällt mir jetzt grad nicht ein, ich, wir hatten doch das mal vor 20 Jahren, vor 20 Jahren, aber das ist schon. Ich meine wer weiß das noch, oder? Ich glaube, wir haben man hat mal darüber gesprochen, will man das machen oder nicht, auch als internes Steuerungsinstrument.

U7 (2): Ja, das kann schon sein. Ich meine, es ist nichts in Stein gemeißelt, vielleicht plötzlich gibt es mal die Weisung oder den Auftrag, dass man das in Zukunft machen soll. Das ist ja nicht einen Grundsatzentscheid für immer.

U7 (1): Also jetzt ist es ja so, dass wir die Kostenrechnung ja an das BFS schicken. Eine Zeit lang später, die werten das dann aus und dann kommt das dann wunderschön in einem in einem Heft, können wir danach schauen wie sieht das dann aus bei der U7, wie teuer sind wir? Und ich nehme an, das reicht ihnen im Moment oder ich weiß also so verstehe ich das?

U7 (2): Ja, es gab schon Zeiten, wo man mehr machen wollte mit den Daten ähm des Bundesamts für Statistik. Aber im Moment ist es wie ist das auf Eis gelegt. Sie haben sicher auch von anderen Universitäten gehört die Schwierigkeit im Bereich der Humanmedizin, was ist dort Lehre, was ist dort Forschung? Ja, und das ist bei uns noch nicht so, wie sagt man? Hat noch hat noch nicht so einen großen Stellenwert die letzten Jahre, weil wir erst begonnen haben mit Humanmedizin und keine eigentlich Universitätsspitäler haben.

1:0:35.360 *Nina Schöch*: OK.

1:0:36.100 U7 (2): Aber das ist eine dauernde Frage, ich glaube, die größte Frage in der Kostenrechnung ja.

1:0:42.860 *Nina Schöch*: Ich hab jetzt eh schon rausgehört so die Schwierigkeit also beim Kostenträgermodell also erstens mal die Nachfrage und es gibt keinen Kostendruck, zweitens auch, dass die Standardisierungen vom Modell halt auch dazu führen, dass man es intern nicht 1 zu 1 für seine Universität verwenden kann, weil es einfach, man muss es ja generalisieren über alle Unis und das hat auch schon eine andere Universität gesagt, es stimmt einfach nicht überein, wie die Uni aufgebaut ist und dann kann man es auch nicht verwenden. Was sehen Sie denn sonst noch für Schwierigkeiten beziehungsweise dann auch trotzdem was für Nutzen sehen Sie noch in der Kosten- und Leistungsrechnung?

1:1:23.390 U7 (2): Also meinen Sie interne oder die gegenüber dem Bundesamt für Statistik? Also gegenüber dem Bundesamt für Statistik ist es natürlich interessant, wie hoch die Kosten der verschiedenen Universitäten sind, das ist schon sehr interessant, damit wir auch aufzeigen können, okay, sagen wir bei der U7 sind beim Fach Recht sehr Kosten.

1:1:56.760 *Nina Schöch*: Effizient?

1:1:57.270 U7 (2): Ja genau, also vielleicht von einem Vergleich zwischen Universitäten, dass man sieht ok, wir generieren nicht zu hohe Kosten gegenüber anderen Universitäten so. Was ist noch interessant? Aber sagen wir bei der Kostenrechnungsstatistik für das Bundesamt für Statistik, was dort auch eine Schwierigkeit ist, sind die Tätigkeitsanteile, weiß nicht, ob Sie mal etwas von dem gehört haben. Man muss ja definieren das Personal für welchen Bereich sagen wir Lehre, Forschung, Weiterbildung, sie arbeiten, zu wieviel Prozent und anhand dieser Tätigkeitsanteile werden ja die Kosten die Personalkosten umgelegt und das ist ja wirklich nur eine Schätzung. Also das ist eigentlich schon die größte Schwierigkeit bei der Kostenrechnung das man ja nicht die Stunden aufschreibt, sondern dass jeder etwas schätzt, ob die Schätzung stimmt oder nicht, weiß niemand.

1:2:52.480 U7 (1): Die ist sehr grob bei uns hier, ich meine welche von den wissenschaftlichen Mitarbeitern schreibt überhaupt seine Stunden auf geschweige denn wie viele Stunden habe ich dafür gearbeitet? Wie viele Stunden habe ich für die Lehre gearbeitet? Wie viele Stunden für die Forschung? Das kann man im Moment gerade total vergessen.

1:3:10.580 U7 (2): Ja, eben, dass eigentlich diese Schätzung eine sehr große Auswirkung hat auf, die Schätzung eine sehr große Auswirkung hat auf die Verteilung der Kosten.

1:3:23.220 *Nina Schöch*: Genau ja, genau das hab ich auch schon gehört.

1:3:24.820 U7 (2): Das ist eigentlich ja, da haben wir noch keine Lösung gefunden, wie wir das besser machen können. Es gab es schon Diskussionen und es hat noch niemand eine super Standardlösung.

1:3:43.840 U7 (1): Sagen wir die Forschungsfreiheit würde uns da etwas im Wege stehen, oder wie sagt man dem? Also sie reden schon von dieser Freiheit, wenn es darum geht, die Stunden aufzuschreiben? Also?

1:3:58.140 *Nina Schöch*: Mhm, OK, ja Freiheit der Forschung und so.

1:4:1.100 U7 (1): Genau Freiheit in Forschung und Lehre, oder.

1:4:8.790 U7 (2): Nein, ich meine einfach, man legt die Kosten anhand einer Schätzung um. Ja, weil man nichts anderes hat.

1:4:16.780 U7 (1): Ja, weil man das andere ja nicht hat oder genau, ja, ja, da fängt es schon mal an, ja.

1:4:26.200 *Nina Schöch*: Und vielleicht noch mal beim Nutzen, da haben wir gesagt, im wirtschaftlichen Bereich eben das es vollkostendeckend ist, da vielleicht nochmal eine Nachfrage. Sie haben gesagt, Sie haben auf der einen Seite die Kosten und auf der anderen Seite die Erlöse und rechnen dann aus wieviel Studierende quasi teilnehmen müssen damit.

1:4:46.990 *U7 (1)*: Bei der Weiterbildung ist das so ja.

1:4:51.510 *U7 (2)*: Genau.

1:4:51.450 *Nina Schöch*: Und wie kommen Sie auf die Erlöse? Also verwenden Sie also nicht die Kostenrechnung als Preisuntergrenze, sondern Sie wissen schon, was sie bekommen oder wie?

1:5:2.680 *U7 (2)*: Nein, eigentlich nicht, also da das sind, sagen wir in der Weiterbildung, da sind sie eigentlich recht frei, wie hoch die Studiengebühren und sein sollen, aber sie haben halt tüchtig so Vergleiche mit anderen Universitäten oder anderen Anbietern von Weiterbildung, was dort die Weiterbildungen kosten. Also entweder, sagen Sie so und so viel Teilnehmer dürfen es maximal sein. Und anhand der Teilnehmer rechnet man dann die Studiengebühren aus oder man sagt ähm der Kurs darf so und so maximal an Studiengebühren kosten für die Teilnehmenden und rechnet so dann die Anzahl Teilnehmer aus, die es mindestens braucht.

1:5:49.530 *U7 (1)*: Um die Kosten zu decken.

1:5:51.250 *U7 (2)*: Um die Kosten mindestens zu decken, ja, so sind die Programmleiter eigentlich frei. Schlussendlich muss es von uns aus einfach mindestens kostendeckend sein. Also man kann an 2 Sachen schrauben, entweder an der Anzahl Teilnehmenden oder an den Studiengebühren für die Weiterbildung.

1:6:11.950 *Nina Schöch*: Ja genau ja, Mhm aber eben orientiert sich eben schon an dem Kostenblock?

1:6:18.130 *U7 (2)*: Ja die Kosten sind vorgegeben ja, genau klar, man kann vielleicht äh, wenn man weiß, man kann sehr viele sehr hohe Studiengebühren verlangen, dann kann man vielleicht auch bei den Dozierenden ein höheres Honorar berechnen.

1:6:34.690 *Nina Schöch*: Mhm ok ja.

1:6:35.540 *U7 (2)*: Da haben sie auch eine Rahmenbreite, die sie nutzen können.

1:6:40.820 *Nina Schöch*: Mhm okay, ja, Sie haben es eh schon gesagt, sie würden jetzt nicht, oder sehen keinen Unterschied, ob es jetzt die Kosten- und Leistungsrechnung gibt oder nicht, wie man da jetzt anders entscheiden würde.

1:6:54.340 *U7 (1)*: Denke ich ja.

1:6:55.220 *Nina Schöch*: Eben weil, das ist ja auch eine der, der Abschlussfragen, wie Sie das bewerten würden wie die Entscheidungen vor und nach der Kostenrechnung quasi passieren.

1:7:2.820 *U7 (1)*: Also so wie ich das jetzt gerade im Moment sehe, nein.

1:7:6.610 *Nina Schöch*: Würden Sie keinen Unterschied erkennen?

1:7:8.560 *U7 (1)*: Mhm nein.

1:7:10.990 *Nina Schöch*: Okay.

1:7:10.780 *U7 (1)*: Würd ich sagen nein, aber wie gesagt, das kann jederzeit mal ändern, oder?

1:7:17.250 *Nina Schöch*: Ja, genau.

1:7:17.560 *U7 (1)*: Und ja, also ich weiß jetzt nicht, ob es in meinem Ermessen liegt, ob ich das fördern möchte. Weil es ist, es bedeutet ja dann auch wie soll ich sagen, also mehr arbeiten? Nicht, dass ich mich davor scheue, aber man müsste dann wieder mehr Stellenprozente beantragen dann und wenn etwas dann mehr kostet, dann fragt man sich schon, bringt das etwas für den Output nachher also für das Ergebnis? Also ja, was ändert da also, was ändert dann daran, wenn wir diese Kostenrechnung jetzt wirklich machen würden? Also diese Vollkostenrechnung. Ja, da müsstest ich du irgendwie 50% mehr arbeiten.

1:8:10.260 *U7 (2)*: Genau.

1:8:11.240 *Nina Schöch*: Ok.



1:8:14.630 U7 (1): Ja, würde man etwas anderes entscheiden, wenn wir die Kosten effektiv? Das kann ich nicht sagen. Ich weiß es nicht, ich weiß es schlichtweg einfach nicht ja.

1:8:25.540 *Nina Schöch*: Das knüpft vielleicht eh an die letzte Frage an. Würden Sie die Kosten- und Leistungsrechnung nochmal so umsetzen? Oder wo sehen Sie Potenziale oder was würden Sie anders machen damit das mehr in Richtung Steuerung geht?

1:8:38.260 U7 (1): Also ich meine, das Potential kann man ja schon sehen ich meine, ich sehe das Potential schon, wenn ich ein Produkt verkaufen möchte, dass ich eine solche Rechnung dann natürlich machen würde oder? Das ganz klar. Aber dann muss ich auch sagen dürfen, dieser Lehrgang rentiert nicht, ihr habt zu wenige Studierende, es wird eingestellt. Und diese Kompetenz habe ich einfach nicht, oder? Diese, nein bei weitem nicht, oder, die Kompetenz hat die Politik. Ja, der Nutzen und also der Ertrag und der Aufwand unserer Arbeit muss sich ja irgendwo dann rechtfertigen, oder?

1:9:36.380 U7 (2): Also solange der Kanton eigentlich sagt Wir finanzieren, dann ist es ok, dann ist das ein politischer Entscheid, aber wenn der Kanton sagt, Nein, wir finanzieren etwas nicht, wir müssen mehr wirtschaftlich denken, dann wird die Kostenrechnung umso wichtiger. Weil dann kommt dann vielleicht die Nachfrage.

1:9:55.890 U7 (1): Ja dann, das ist dann wirklich wichtig, dann ist das etwas anderes ja, dann ist das alles, dann sehe ich das auch ein oder ja.

*Nina Schöch*: Wie ist es dann, eben, aber, klar wenn man das Budget, man kriegt das Budget vom Kanton oder vom Bund und hat da sein Jahresbudget. Oder 4-Jahresbudget, weiß nicht ob man das jährlich bekommt, aber man macht es ja für 4 Jahre aus.

U7 (1): Der Grundbeitrag zum Beispiel, oder?

U7 (2): Oder für das Fach?

1:11:3.820 *Nina Schöch*: Genau und dann also halt also, weil bei der Fakultät kann man sagen okay, da hat man die und die Studiengänge und die Kosten und so und so viel und aber für die interne Zuteilung des Budgets oder dass man eben weiß, wie man da die Ressourcen zuteilt, wird das anhand von der Kostenrechnung analysiert und dann zugeteilt?

U7 (2): Also die zentralen Kosten? Oder welche Kosten?

*Nina Schöch*: Ja beispielsweise.

U7 (1): Das machen wir natürlich schon, das Budget für die Verwaltungsdienste und zentralen Dings ist ganz klar ja. Und demgegenüber sind ja auch Einnahmen, das sind die Grundbeiträge des Kantons. Die stehen den Kosten gegenüber. Sie werden ja nicht umgelegt.

U7 (2): Mhm also der Grundbeitrag des Kantons.

1:12:2.640 U7 (1): Der Grundbeitrag vom Kanton wir nicht umgelegt, da geht also so zusagen zugunsten der der zentralen Dienste also das dürfen wir dann nicht überschreiten. Also da sind wir noch weit drunter also wir tragen eigentlich, wir haben mehr Ertrag in den Diensten als Aufwand. Wir tragen dazu bei, dass die Gesamtuni dann besser dasteht, sagen wir mal so, und die Fakultäten werden dann mit den IUUV-Beiträgen belohnt. Kann man so sagen, oder? Und Forschung wird aufgedrösel.

U7 (2): IUUV und Grundbeitrag, eigentlich des Bundes ja.

U7 (1): Und da ist die Forschung drin 30% und Lehre 70% genau, und die IUUV-Beiträge von den Kantonen, das erhalten die einzelnen Fakultäten aufgrund ihrer Studierendenzahl. Das wird dann auch abgebildet und ihnen so gezeigt, so steht ihr da, oder? Jetzt habe ich die Frage aus den Augen verloren? Was war die Frage?

*Nina Schöch*: Nein, es geht nur drum, ob Sie eben intern für die Zuteilung des Budgets wieviel jede Fakultät bekommt, ob das irgendwie auf der Kostenrechnung basiert?

U7 (2): Naja, eigentlich nicht, weil eben das Politische dann wieder ins Spiel kommt. Weil wir gewisse Fächer anbieten müssen.

1:14:3.60 U7 (1): Ja, nein, man hat einfach die Kosten, die man hat ja auf den einzelnen Fakultäten aufgrund dieser Fächer, die man anbietet aufgrund des Entscheids von den Kantonen.

U7 (2): Ja, gibt es eine Vorgabe wie eine Fakultät, wie kostendeckend sie sein muss?

U7 (1): Also nicht das ich wüsste. Nein, da müsste ja eine zu tun.

U7 (2): Ja, also böse gesagt, schlussendlich muss das einfach aufgehen, böse gesagt ja.

U7 (1): Unter dem Strich also insgesamt muss es muss es auf, muss es ein eine 0 geben, plus minus jedes Jahr.

Nina Schöch: Okay. Und Minus hat es gibt es also noch nicht gegeben?

U7 (1): Gibt es auch ab und zu mal Mhm.

U7 (2): Aber die Vorgabe ist, dass das Budget ausgeglichen sein muss.

1:15:0.160 U7 (1): Ja, jetzt genau für 2022 ging das super gut auf, jetzt 2023 ja ist das Budget eine 0. Logischerweise gibt es nie eine fadengrade 0. Es ist schon immer entweder eine schwarze oder eine rote 0, Ziel wäre ja eine schwarze 0.

Nina Schöch: Das wär es mal so weit von meiner Seite. Habe ich sie fast ganz ausgeschöpft, die eineinhalb Stunden. Bedanke mich eben für die für die Zeit und für die Infos und ja, wünsche einen schönen Tag.

U7 (2): Ja, ist etwas schwierig, manchmal ja, was man als Kostenrechnung definiert und was nicht.

U7 (1): Also jetzt im öffentlichen Bereich halt, oder? In den im Bildungsbereich ist das nicht ganz einfach. Ich, ja eben, finde ich jetzt, oder? Es ist einfacher in einem Produktionsbetrieb als in einer öffentlichen, rechtlichen Umgebung.

1:16:5.710 U7 (2): Und für das, dass wir eine kleine Universität sind, haben wir vielleicht die Kosten auch noch etwas anderes im Griff aus bei einer sehr großen Universität, ja? Und sieht dann eher wo die Kosten herkommen, ohne dass man detailliert eine Kostenrechnung bis ins letzte Detail braucht, genau.

U7 (1): Wir sind ja erst seit 2000 eine Universität, also im Jahr 2000 war doch die Abstimmung oder war das 1999, das ich weiß ich nicht mehr so genau. Ja, ich glaube, in 2000 war das oder genau ja. Das ist schon noch sehr jung. Wir sind noch am Lernen und am Wachsen, genau jetzt haben wir doch auch schon 6 Fakultäten genau seit diesem Jahr. Jetzt haben sie eine Menge Arbeit wahrscheinlich, oder?

Nina Schöch: Ja, jetzt war das jetzt mal vorläufig das letzte Interview also geht es jetzt an das Auswerten, wobei eh alles ungefähr in die gleiche Richtung geht, aber ist auch ein Ergebnis, also ist ja auch ein Forschungsergebnis.

1:17:3.510 U7 (2): Ja ist ja eigentlich auch kein schlechtes Ergebnis, ja vielleicht für Sie nicht so interessant aber.

1:17:9.930 Nina Schöch: Ja trotzdem was erfahren, also ja oder die Gründe, warum es beispielsweise nicht verwendet wird oder ja.

U7 (1): Ja, es ist auch gefährlich irgendwo. Also es kann Missstimmung hervorrufen unter den unter den Fakultäten so nach dem Motto Wir finanzieren quer. Hab ich auch schon gehört. Da muss ich immer gleich sagen Hey Stopp, Stopp halt und so, oder? Es stimmt natürlich. Es gibt Fakultäten, die finanzieren quer, die machen, sagen wir mal Gewinne, oder? Und dass die dann nicht irgendwie aufs hohe Ross steigen und das Gefühl haben ja, wir ziehen die ganze Uni und sagen, wo es langgeht. Muss man halt eben ihnen wieder ins Gedächtnis rufen, dass wir eine Bildungseinrichtung sind, für das man, das muss man einfach global sehen. Und ich finde das eine große Gefahr, wenn man das nur, wenn man die einzelnen Fakultäten daran beurteilt, an dieser Kostenrechnung, ist das gefährlich, also das einfach mal abschließend zu sagen, also jetzt aus meiner Sicht. Ich weiß nicht, ob ich da alleine dastehe, aber.

Nina Schöch: Na eh, so ähnlich hat haben das andere Unis auch schon gesagt, dass man das einfach nicht an dem messen sollte.

U7 (1): Weil sobald es da steht, wird es halt doch gemacht, ich meine das Messen. Ich glaub, das ist vielleicht auch ein Grund, warum man das dann nicht so fördern möchte das Steuern also quasi als Steuerungsinstrument benutzen möchte ja.

1:20:1.410 Nina Schöch: Dann wünsche ich noch einen feinen, hoffentlich bald Feierabend und eben bedanke mich.

1:20:7.130 U7 (2): Ja, danke gleichfalls war schlussendlich doch interessant, dass man sich mal damit auseinandergesetzt hat und überlegt hat, warum ist es so ja.

U7 (1): Wenn Sie das Ergebnis haben, können Sie es vielleicht schicken?

Nina Schöch: Das kann ich auf alle Fälle machen ja, ist das Mindeste ja, super, passt dann bedanke ich mich und schönen Tag noch tschüss tschau.

U7 (1): Ok vielen Dank, ja gleichfalls Tschüss wieder hin.

U7 (2): Gleichfalls danke Auf Wiedersehen, Frau Schöch.

## Transkript U9

0:4:31.160 *Nina Schöch*: Wenn es von ihrer Seite keine Fragen gibt, würde ich starten mit den ersten paar Einführungsfragen, die ich jetzt wo es jetzt, um sie geht

0:4:37.480 *U9*: Ist gut, ja gerne Mhm.

0:4:41.480 *Nina Schöch*: Eben wie genau Ihre Position aussieht an der Universität und was für in was für einer Abteilung und welche Aufgaben bewältigen Sie denn auch vor allem hinsichtlich der Kosten und Leistungsrechnung?

0:4:54.490 *U9*: Mhm also, ich bin der CFO der Universität. Das Finanzdepartement als solches bei uns hat 13 Mitarbeiter, die sich aufteilen in Rechnungswesen, das sind solche mit dem Prinzip Personen die Buchhaltung führen und die Controlling-Abteilung, die sich mit anderen Themen beschäftigt wie eben Budget, Erwartungsrechnung, Leistungsauftrag oder da machen wir noch alles Mögliche. Und dann haben wir auch noch den Einkauf bei uns, aber das ist eigentlich völlig fremd von unserer Tätigkeit in dem Sinne also ist auch nur eine Person, weil wir sind relativ schlank bei der Organisation, das ist auch darauf zurückzuführen, dass wir im Bereich der Leistungsrechnung eben relativ wenig machen. Das, was Sie sich jetzt als Leistungsrechnung vorstellen, grundsätzlich machen wir das nur für den Sinn und Zweck des der Vergleichbarkeit der Universitäten also es ist für uns kein Führungsinstrument. Natürlich betrachten wir das auch als Benchmark gegenüber den anderen Universitäten, man kann da schauen, alle Universitäten müssen ja eine Kosten- und Leistungsrechnung einreichen und das BFS also das Amt für Statistik, äh, macht diese Auswertungen dann versucht zu plausibilisieren und am Schluss kann man das abrufen, das haben Sie sich selber wahrscheinlich auch abrufen können, oder? Die Informationen, die kann man auf der Webpage dort abrufen. Da können Sie die verschiedensten Sachen dann miteinander vergleichen. Ich stelle aber fest, dass wenn wir Sitzungen haben, mit dem mit dem BFS zweimal im Jahr. Die Kosten- und Leistungsrechnung und wie die gehandhabt werden innerhalb von den verschiedenen Universitäten, das ist äußerst unterschiedlich, also auch die Anwendung wie zum Beispiel die Verordnungen umgesetzt werden, sind sehr individuell, also es machen bei weitem nicht alle Universitäten dasselbe, sodass von meiner Ansicht zu meiner Erfahrung auch der Vergleich dann am Schluss relativ schwierig ist, weil zum Beispiel ein großer Aspekt von dieser Leistungsverrechnung ist ja zum Beispiel die Zuordnung der Professoren, was sie machen im Bereich Lehre, Forschung und Drittmittel-Geschäft. Wieviel Zeit, dass die aufwenden, das ist so ein großer Parameter. Und da gibt es Universitäten.

0:7:53.880 *Nina Schöch*: Ja die Tätigkeitsnachweise?

0:7:55.470 *U9*: Genau, da gibt es Universitäten, die machen das einmal in 10 Jahren. Da gibt es solche, die machen das alle 5 Jahre oder wir machen es jedes Jahr, aber das sollte, ist praktisch immer dasselbe, weil das Problem ist ja dann auch, wenn sie so Informationen austauschen und das BFS dann irgendwelche Plausibilisierungen machen muss, wenn man vermeiden will, dass zu viele Fragen kommen, versucht man ja die Zahlen nicht so groß zu verändern von einem Jahr zum anderen oder also das wird, wird auch ein bisschen geschummelt, meines Erachtens, und eben nicht alle wenden die gleichen Parameter an.

0:8:46.420 *Nina Schöch*: Wann wurde denn die KLR bei Ihnen eingeführt?

0:8:51.100 *U9*: Also wir haben seit dem Anfang, also das ist glaub 2006 wurde das eingeführt in der Schweiz und seit daher machen wir das auch. Es ist aber also ich, wir machen ja die Buchhaltung und auch das Controlling alles läuft über SAP bei uns. Aber diese Kosten-Statistik, also da exportieren wir Daten in ein Excel. Und das Excel ist so aufgebaut, dass es diese Anforderungen erfüllt, die wir nachher brauchen, um diese Kosten- und Leistungsrechnung auch an das BFS weiterzureichen. Wir machen das wirklich nur zu dem Zweck im Prinzip, dass wir diese Daten aufbereitet haben, damit der BFS diese Vergleichbarkeits-Daten dann auch publizieren kann. Aber grundsätzlich arbeiten wir sehr wenig mit diesen Zahlen. Also es ist für uns kein Führungsinstrument. Also wir sagen nicht, zum Beispiel, grundsätzlich geht es dann am Schluss darum, was kostet uns ein Student zum Beispiel oder was kostet die Ausbildung eines Studenten in Wirtschaftswissenschaft oder eben der Medizin oder was auch immer, oder? Und für uns ist es insofern wichtig, da wir Leistungsvereinbarungen haben, die wir mit dem Kanton haben, wir kriegen alle 4 Jahre einen Betrag vom Kanton zugesagt und der beruht auf dem Modell, auf einem Referenzmodell, dass sich mit den Kostensätzen dieser Kosten- und Leistungsrechnung berechnen lässt und zwar mit einem Durchschnittssatz für alle Schweizer Universitäten, also nicht mit unserem Satz, sondern mit dem Durchschnittssatz von allen Universitäten. Jetzt in unserem Fall ist das relativ gut, weil unser Kostensatz ist tiefer als der durchschnittliche Kostensatz, den wir selber haben. Und daher kriegen wir vom Kanton theoretisch mehr Geld als wir selber Kosten haben. Aber wir geben das Geld dann trotzdem aus. Am Ende von der Periode also, das ist dann nicht das Problem. Also das ist sicher der Hauptgrund, wieso wir auch überhaupt mit diesen Zahlen arbeiten. Das

ist praktisch die einzige statistische Auswertung, mit der wir regelmäßig arbeiten. Aber nur zum Zweck für diese Leistungsvereinbarung mit dem Kanton.

*Nina Schöch:* Wenn Sie sagen, nur wegen diesem Zweck, ich meine das ist ja eigentlich ihr Budget für 4 Jahre, das hat schon eine Bedeutung?

*U9:* Natürlich, aber grundsätzlich, ich meine das Referenzmodell, das ist dann ein theoretisches Modell basierend auf den Annahmen, wie viele Studierende wir haben und dann gibt es noch ein paar Ertragskomponenten. Eben wie auch, zum Beispiel kriegen wir ja für Studenten, die von anderen Kantonen zu uns kommen, kriegen wir Geld vom Bund und von diesen anderen Kantonen. Es gibt einen Topf, wo 700000000 drin sind, die an diese 10 Universitäten verteilt werden. Aufgrund von aber Studierendenzahlen und Forschung und verschiedenen anderen Sachen, aber nicht aufgrund von irgendwelchen Leistungskennzahlen oder was auch immer. Und das wird alles da eingerechnet in dieses in dieses Modell und am Schluss bleibt dann irgendein Betrag, den der Kanton übernehmen muss und mit dem müssen wir dann einfach leben oder so.

0:13:0.770 *Nina Schöch:* Haben Sie ein irgendeine, wie soll ich sagen, ein internes Kostenrechnungsmodell, das vielleicht nicht dem diesem klassischen KRM der Schweizer Hochschulkonferenz entspricht. Also gibt es Unterschiede?

*U9:* Nicht wirklich nein. Also wir haben. Also ich sag so, bei uns ist einfach das Ganze, im Prinzip leben wir von Kostenstellen und Kostenarten, also Profitcenter, mit einer Profitcenter-Rechnung leben wir und so führen wir durch die ganze Universität. Also durch das Budget und durch die Erwartungsrechnung durch all diese Sachen, die wir machen äh zur Analyse. Das beruht auf diesem Modell also quasi unser SAP-System, so wie es da steht mit allen Ausprägungen wie Schools oder Administration oder was auch immer.

0:14:4.20 *Nina Schöch:* Okay, das heißt, aber dann würde ich ja schon sagen, dass dieses, das ist ja auch ein Teil der Kostenrechnung, die Kostenstellenrechnung und diese Profit-Center oder die Budgets, die Budgetierung, also Plankostenrechnung führen sie ja trotzdem durch in diesem Fall. Also wie würden Sie da die Steuerungsrelevanz einschätzen oder wie in welchen Bereichen setzen Sie diese Art von Kostenrechnung ein?

*U9:* Also damit führen wir die Universität finanziell, aber die Uni, die finanzielle Führung der Universität, die ist relativ bescheiden meiner Ansicht nach. Also wir legen zu wenig Wert auf finanzielle Führung. Es werden zu viele Entscheide gefällt, ohne dass irgendein finanzieller Aspekt berücksichtigt wird, würde ich so sagen. Also es ist. Also wir haben ein Budget und dann gibt es eine Sitzung, wo keine Person von der Finanzabteilung dabei ist und dann wird einfach irgendwo Geld gesprochen für irgendeine Aufgabe oder was auch immer. Das war nicht im Budget, wird trotzdem gesprochen, also von daher gesehen ist das sehr also rudimentär würde ich mal behaupten, so wie sie auch keine Investitionen machen sollten, ohne eine Investitionsberechnung zu machen.

*Nina Schöch:* Das heißt also, können Sie da irgendeine Bereiche sagen, wo Sie jetzt wirklich ihre, also vielleicht nicht das Kostenrechnungsmodell, das vorgegeben ist, sondern ihre Kostenrechnung, also irgendwie im Entscheidungsprozess eingebunden ist? Beispielsweise gibt es vielleicht Unterschiede im wirtschaftlichen und nicht wirtschaftlichen Bereich? Sie haben ja auch Weiterbildungsangebote, die MBAs beispielsweise. Ich weiß nicht, ob die vom Kanton gedeckt werden oder nicht. Wenn Nein, gibts da Einsatzmöglichkeiten der Kostenrechnung, mit der also, mit denen sie auch arbeiten, für Preisuntergrenzen, Kostensätze etc.?

*U9:* Also die Weiterbildung ist theoretisch nicht finanziert durch die durch den Kanton. Die Weiterbildung ist leider in 30-34 Instituten angesiedelt. Und die machen eine Preisfestsetzung ohne die Einbindung der Finanzabteilung sagen wir das mal so. Also wir sind nicht zuständig für die für die für die Berechnung von den Kosten. Also was jetzt zum Beispiel ein MBA kosten soll, oder? Kann ich Ihnen nicht sagen, wir sind da nicht involviert.

0:17:1.510 *Nina Schöch:* Sie werden da nicht miteinbezogen?

0:17:4.130 *U9:* Nein.

0:17:5.350 *Nina Schöch:* Okay, ja. Und werden auch nicht irgendwie die Kostenstellen ausgewertet?

0:17:7.480 *U9:* Nein, also nein. Also die führen, die führen dann im SAP, also für jeden Kurs, den sie führen haben sie dann irgendein ein Projekt oder wenn ich so sagen darf, und da sammeln sie Kosten und schauen, ob die Kosten gereicht haben. Aber zum Beispiel machen die auch keine Umlagen von Personal oder so. Also das gibt es bei uns nicht. Personalkosten werden nicht umgelegt in irgendwelche Bereiche. Machen keine Umlagen in dem Sinne.

*Nina Schöch:* Wie kommt man dann auf den Preis?

0:18:0.470 *U9:* Das weiß ich nicht, ich weiß es nicht, weil ich kann, ich kann mir vorstellen, dass wenn ein MBA 86000 Franken kostet, dann kostet das einfach 86000 Franken, weil die Universität XY einen für 84000 verkauft

und wir sind noch ein bisschen besser und denken dann wir können noch 2000 Franken mehr verlangen, also keine Ahnung ehrlich gesagt, wie die Preisfindung ist.

*Nina Schöch:* Machen Sie also keine internen Auswertungen, die die Kostenstellenrechnung verwendet. Für was machen Sie die Kostenstellenrechnung dann?

*U9:* Jetzt sind wir zum Beispiel in der Vierjahresplanung. Da machen wir eine Auswertung pro Stufe. Umsatz, also irgendwelchen Ertrag, denn wir haben, die Kosten, die dort auf dieser auf diese Kostenstelle laufen. Also auf zum Beispiel Ertrag. Dann haben wir die Personalkosten und Sachkosten, die wir da budgetieren und das ist im Prinzip die Basis für alle Besprechungen, die wir haben. Beim Budget geht es dann viel weiter, da haben wir dann viel mehr Kostenarten. So haben wir den Ganzen, also den Ganzen wie soll ich sagen? Alle Konten, die wir, die wir bebuchen, werden da berücksichtigt bei der Diskussion, aber grundsätzlich geht es darum, wieviel haben wir zur Verfügung und wie können wir das verteilen? Also aber einfach auf dieser Stufe bis auf die tiefste Stufe hinunter. Bei den Budgets zum Beispiel. Aber das hat jetzt nichts mit der Kostenrechnung, die wir danach nach diesem Modell abgeben, zu tun, in dem Sinne, oder? Natürlich ist es eine Kostenrechnung aber nicht basierend auf irgendwelchen Auswertungen und die wir jetzt zum Beispiel diesem Amt für Statistik liefern.

*Nina Schöch:* Sie haben gesagt, als ich nenne es jetzt mal Ihre interne Rechnung, nur damit wir da unterscheiden können, aber Sie haben gesagt, Sie verwenden keine Umlagen.

*U9:* Ja.

0:21:6.700 *Nina Schöch:* Das Rektorat wird nicht auf alle Fachbereiche beispielsweise umgelegt. Ich tue mir dann immer schwer, also dann ich mich, wie man sich das vorstellen kann. Sie machen ein Budget, aber irgendwie sind ja dann nicht alle Kosten dort, wo sie verursacht werden.

0:21:7.370 *U9:* Genau.

0:21:7.470 *Nina Schöch:* Wie arbeiten Sie dann damit oder wie interpretieren Sie das dann? Wie können Sie da dann einen, ja, einen Nutzen ziehen aus den Informationen, wenn eigentlich die Kosten, dort ja dann eh nicht anfallen.

*U9:* Oder eben das ist, ich weiß auch nicht, wieso das so aufgebaut wurde, dass wir die Kosten nicht zuordnen. Zum Beispiel, also grundsätzlich geht es darum, in einer Verwaltung, und da sind wir ja mehr oder weniger eine Verwaltung oder also Universität, da geht es darum, was haben sie im Vorjahr gemacht und was wollen sie dieses Jahr drauf packen auf ihre Zahl oder wollen Sie etwas einsparen oder müssen Sie etwas einsparen, oder? Und da rede ich ja dann doch über Miete oder so etwas oder einfach mit der Immobilienabteilung, die für die gesamte Miete zuständig ist, oder? Aber es wird kein Franken irgendwo auf Miete an jemand anderen verrechnet. Außer an die Institute, aber die sind weg von diesem Ganzen, von dieser ganzen Geschichte? Aber sonst? Ja natürlich ja, also zum Beispiel theoretisch müsste ich ja die Studiengebühren, könnte ich ja auch verteilen, oder auf die einzelnen Schools oder was auch immer. Das ist viel zu aufwendig, machen wir alles nicht, oder? Also wir betrachten die Studiengebühren als ein Package und planen das auf einer zentralen Kostenstelle, wo und im Prinzip, wo ich dann doch genau berechne natürlich, wie hoch das sie sein sollte aufgrund der Studierenden der Erfahrungen aus den letzten Jahren. Das sind relativ komplexe Berechnungsmethoden, aber grundsätzlich machen wir keine Verteilung von diesen Einnahmen. Auch zum Beispiel den Betrag, den wir vom Kanton bekommen, diese 55000000 die wir bis jetzt bekommen haben, die werden nicht aufgeteilt auf irgendwelche Profitcenter oder was auch immer.

*Nina Schöch:* Wie budgetieren Sie dann also, haben Sie dann einfach die Kosten auf den Kostenstellen und rechnen dann zusammen, ob das auf die 55000000 sich ausgeht?

*U9:* Genau. Also am Schluss hab ich ja dann alles im SAP ich rechne das zusammen und darf dann einfach theoretisch nicht mehr kosten.

0:24:5.210 *Nina Schöch:* An wen berichten sie denn die diese Ergebnisse dann von diesem von dieser Kostenstellenrechnung und mit wem sind sie dann meistens im Austausch?

0:24:7.160 *U9:* Also intern für unsere Modelle oder mit dem für unsere Mittel?

*Nina Schöch:* Beides, also ich nehme an, dass das externe geht an das Statistikamt.

*U9:* Genau, dort haben wir eigentlich nur mit dem Statistikamt zu tun. Intern haben wir natürlich diesen Gremienlauf. Das geht vom Verwaltungsdirektor, über Rektorat, nachher in den in den Senat, in den Senatsausschuss und schlussendlich auch in den Universitätsrat und in enger Absprache meistens noch mit dem Amt für Hochschulen des Kanton Sankt Gallen.

0:25:2.100 *Nina Schöch*: Und das sind ja dann auch, ich sag jetzt mal Entscheidungsträger, da der Universität dabei. Wie sieht es denn beim Entscheidungsprozess vom Rektorat oder eben Finanzrektor oder eben von den von Ihnen aus, wie werden dort die diese Kosteninformationen mit einbezogen?

*U9*: Also wir besprechen zum Beispiel jetzt die 4 Jahresplanung. Wir sprechen mit allen, die ein Profit Center haben, wird mit jedem besprochen. Also abgestimmt. Es wird versucht, Verbesserungen zu machen Einsparungen oder mehr Ertrag zu generieren, was auch immer und das geht nachher in über das dann, wir machen eine Sitzung nachher mit dem Verwaltungsdirektor und dem Rektor, wo wir im Prinzip dann die Zahlen so anpassen oder eben auch nicht, dass es nachher im Rektorat auch zu einem positiven Abschluss in dem Sinne kommt. Also es kann sein, dass das Rektorat gewisse Änderungen machen möchte am Budget zum Beispiel. Die würden wir dann wieder einfließen lassen, indem wir mit allen, die betroffen sind, wieder neu verhandeln, neu besprechen was wird geändert, was müssen wir ändern? Und dann geht es in einem zweiten Lauf vielleicht nochmal ins Rektorat und vom Rektorat geht es im Prinzip in den in den Universitätsrat. Es kann sein, dass gewisse Sachen auch noch in unserer Audit-Komitee gehen, aber das ist nicht immer der Fall, also vor allem nicht finanzielle Sachen. Aber wie gesagt, theoretisch gehen wir in Vorbesprechung mit dem Verwaltungsdirektor und dem Rektor und diese Version geht nachher in die anderen Gremien, also hier alle nachfolgenden Gremien.

*Nina Schöch*: Mhm und wird dann die KLR, also eben die Externe wahrscheinlich nicht, aber die Interne irgendwie von der Universitätsstrategie beeinflusst oder wenn es Entscheidungen zu treffen gibt? Wie inwiefern werden dort diese Kosteninformationen wirklich herangezogen? Oder basierend darauf entschieden? Nicht, dass es jetzt entscheidend ist, aber dass es zumindest in den Prozess miteinbezogen wird?

*U9*: Kommt ja drauf an, also ich meine unser Investitionsbudget zum Beispiel einfach ein fixer Betrag und der wird dann so lange verteilt, bis er aufgebraucht ist. Da kann man dann auch noch gewisse strategische Sachen einfließen lassen oder dann wird eben entschieden, dass zum Beispiel einfach unsere Betreuungsverhältnis verbessert werden soll. Dann wird entschieden und das führt dann dazu, dass wir einfach auch viel mehr wie soll ich sagen viel mehr Geld zur Verfügung stellen, um neue Professoren anzustellen? Oder? Das sind so die, ja die Mechanismen, die die so laufen?

*Nina Schöch*: Also sieht man quasi eher das Resultat der Entscheidung, dann in der Kostenstellenrechnung irgendwo bei einer Kostenstelle mehr Kosten.

*U9*: Ja eben ich, ich würde ich würde jetzt, ja genau, ich würde jetzt nicht sagen, dass wir groß irgendwelche Steuerung, finanzielle Steuerung machen in dem Sinne, dass da dann ein Entscheid gefällt wird oder eben nicht gefällt wird. Glaub ich nicht.

0:29:5.820 *Nina Schöch*: In gar keinem Bereich? Also Entschuldigung, es ist meine Aufgabe so nachzufragen also weil andere Universitäten oder ETHs, die versuchen zumindest dieses Kostenbewusstsein zu schaffen. Wo sind große Kostenblöcke? Wo man dann, falls notwendig, wenn es mal Einsparungen gibt, schaut, was hat das für Auswirkungen oder wie kann man irgendwo zukünftig vielleicht Mietverträge kündigen und somit Kosten einsparen. Wenn man sieht, wie sich die Raumkosten verhalten etc. Also sowas gibt es bei Ihnen nicht?

*U9*: Das machen wir auch, haben wir zum Beispiel jetzt auch besprochen. Zum Beispiel, dieser 4-Jahresplan und dass wir im Prinzip Raumkosten sparen müssen, führt dann dazu, dass wir feststellen, dass wir zehnjährige Mietverträge haben und daher relativ unflexibel sind in der ganzen Ausführung von solchen Ideen. Aber natürlich sind das Sachen, die wir auch diskutieren oder ich meine äh, schlussendlich ist das Geld ja endlich oder, sowas ist nicht einfach nur verfügbar. Natürlich haben wir solche Diskussionen, auch die führen wir in der Regel mit allen Beteiligten vorab, wo wir auch überall versuchen, natürlich Kostenblöcke einzugrenzen. Aber schlussendlich geht das, geht das dann über den Kanal einfach VD und Rektor, geht das dann in die entsprechenden Gremien.

0:31:1.260 *Nina Schöch*: Ja, ist schon schwierig also, in welchem Bereich würden sie jetzt wirklich die höchste Steuerungsrelevanz sehen? Oder vielleicht noch kurz, wenn man mit über Steuerungsrelevanz spricht. Also Steuerung im Sinne von, dass man die handeln Personen so beeinflusst, dass sie eben mit dem mit den Organisationszielen übereinstimmen, also das wär jetzt mit der Universitätsstrategie oder mit den Zielen der der Universität und eben steuerungsrelevant in diesem Sinn, dass man halt sagt, alles, was irgendwie eben dazu führt, dass man diese Person in dieser Richtung steuert und ich würde jetzt mal sagen das zumindest die Kostenrechnung irgendwie in den Entscheidungsprozess miteinbezogen wird. Ein Beispiel vielleicht die PHen müssen eine Deckungsbeitragsrechnung durchführen und geben beispielsweise den diesen Abteilungen, die Weiterbildungsangebote und Dienstleistungsangebote anbieten vor, dass sie auf der Deckungsbeitrag Stufe 3 mindestens 110% kostendeckend sein müssen. Also geben sie das vor und das wird diskutiert im Entscheidungsprozess. Aber wenn das dann schlussendlich irgendein Projekt ist, dass die Universität unbedingt machen will, weil die Universität dort Vorreiter oder Spitzenreiter sein will, dann wird es trotzdem gemacht. Aber ich würde sagen, gewisse Relevanz ist mal da, weil das zumindest diskutiert wird.

*U9*: Das auf jeden Fall also, wir diskutieren auch jeden Entscheid natürlich schlussendlich und es muss auch müsste auch finanziell Druck ausgeübt werden, aber zum Beispiel Deckungsbeitragsrechnung haben wir nicht, inexistent. Wir haben keine Deckungsbeitragsrechnung.

*Nina Schöch:* Ok sondern also diese Kostenstellenrechnung. Also ich nehme an Sie haben die Vergangenheitswerte und planen dann Ende Jahr für das nächste Jahr welche Kosten dort anfallen werden?

0:33:1.890 *U9:* Genau und die also größten Kostentreiber sind ja die Personalkosten, oder?

0:33:7.880 *Nina Schöch:* Personalkosten ja.

0:33:9.370 *U9:* Also 70-75% der Kosten sind Personalkosten. Da haben wir einen Stellenplan, wenn dieser Stellenplan genehmigt wird, kriert das nachher einfach entsprechende Kosten und irgendwo muss man dann schauen, wie wir entweder die Stellen später besetzen können, weil wir zu wenig Geld zur Verfügung haben oder wie auch immer wieder durchkommen, oder? Das das ist natürlich, das so ist ein bisschen das Funktionieren von der ganzen Geschichte.

*Nina Schöch:* Ok und Sie haben gesagt Weiterbildungsangebote eher willkürliche Preisfindung, oder?

*U9:* Also die Weiterbildungsangebote, die laufen nicht in unserer in unsere Rechnung, die wir benötigen für die für die für diese Kosten- und Leistungsrechnung, die wir dann abgeben bei der BFS.

*Nina Schöch:* Und ja, und Ihre Interne auch nicht, haben Sie gesagt.

*U9:* Nein.

*Nina Schöch:* Okay, ja und wie sieht es dann mit anderen Projekten aus, die vielleicht durch Drittmittel finanziert sind? Wenn sie da irgendwie von Unternehmen oder anderen Einrichtungen beauftragt werden, wie setzt man da einen Preis fest?

*U9:* Weiß ich nicht, wie gesagt das läuft über die Institute, die Institute. Ich weiß nicht, wie die Preisfindung machen.

*Nina Schöch:* Gut, welchen Nutzen sehen Sie dann? Wenn man es jetzt vielleicht zusammenfassen in dieser, also auch in der externen Kosten- und Leistungsrechnung, aber auch Ihre Interne.

0:35:6.260 *U9:* Also eben die Externe?

0:35:6.280 *Nina Schöch:* Was ist der Nutzen und oder Schwierigkeiten?

0:35:8.890 *U9:* Die Externe, mit der kann ich schauen, was die anderen so für Zahlen produzieren, also es ist eine Vergleichsmöglichkeit mit anderen Universitäten, es kann in gewissen Bereichen kann das sehr wertvoll sein, in anderen nicht. Ich habe Ihnen auch gesagt, dass, dass ich nicht unbedingt glaube, was dort überall steht, aber.

*Nina Schöch:* Genau, das wollte ich gerade sagen, ob man dem dann Glauben schenken kann.

*U9:* Also ich, Sie haben mir auch angemerkt, dass wir auch nicht nach diesen Kriterien führen oder von daher gesehen ist die, ja ich meine das BFS muss irgendein Vergleichswert haben, kann ich verstehen, aber ich denke eben die meisten Universitäten werden kaum etwas damit anfangen, mit dieser mit dieser Rechnung und am anderen Ende, ich meine wir versuchen, mit unserer, wir sind nun mal so aufgebaut, dass wir eben keine Umlagen machen, keine Deckungsbeitragsrechnung machen. Aber natürlich auf die Erfahrung und alten Werten, die wir haben, können wir trotzdem eine Planung machen, also das ist ja nicht das Problem. Und zwar bis ins kleinste Detail theoretisch, wie ich gesagt habe. Auch die Studierenden-Prognose fließt ja überall ein. Wir haben einen Stellenplan. Das sind so die Treiber von der ganzen Universität.

0:37:2.160 *Nina Schöch:* Bei der klassischen Plankostenrechnung führt man ja dann auch Kosten-Kontrollen durch also gabs eine Abweichung oder nicht? Führen sie solche Rechnungen durch?

0:37:9.10 *U9:* Also wir haben zweimal im Jahr machen werden Erwartungsrechnung und die Erwartungsrechnung, die führt zwangsweise zwangsläufig natürlich zu gewissen Abweichungen, die dann wieder analysiert werden müssen und dann neu bewertet werden müssen. Eine Nachkalkulation also zum Beispiel Ende Jahr, machen wir keine Abweichungsanalyse, das Jahr ist vorbei, wir haben eine Analyse gemacht, äh theoretisch sehen wir ja während diesen beiden Erwartungsrechnungen, dass wir Abweichungen haben und müssen dann natürlich irgendwo reagieren, oder?

0:38:1.820 *Nina Schöch:* Würden Sie denn dort nicht sagen, dass es irgendwo eine Steuerung ist, wenn man sagt, Okay, wir sehen jetzt aufgrund unserer Kostenrechnung, dass wir jetzt hier eigentlich nicht im Budget entsprechen und müssen handeln.

0:38:0.330 *U9:* Doch, das steuern wir schon, also so steuern wir schon, das ist klar. Also natürlich, schlussendlich diese ganzen Erwartungsrechnung und alles, das ist am Schluss muss ich steuern, aber wie stark ich steuern kann und was ich für Möglichkeiten habe, das ist dann wieder ein anderes Thema, oder?

*Nina Schöch:* Warum sehen Sie, was sehen Sie dafür Probleme?

*U9:* Ja, ich meine, ich kann ja nicht, wenn ich jetzt zu hohe Kosten haben, weil ich zum Beispiel mein Betreuungsverhältnisse massiv reduzieren will. Ich kann dann die Leute, die ich für 6 Jahre oder 10 oder 12 Jahre eingestellt habe, nicht einfach wieder entlassen, nur weil ich kein Geld mehr habe. Wir sind da, wir sind da auch eben massiv unter Druck, wo wir gewisse Sachen dann einfach ja anders lösen müssen. Aber grundsätzlich wir machen diese Abweichungsanalysen. Die Abweichungsanalyse im Bereich zum Beispiel eben, wenn ich sage Betreuungsverhältnis und dann haben wir extrem hohe Personalkosten. Das führt dazu, dass wir dann zum Beispiel sagen, im nächsten Budget müssen wir dann entsprechend zurückhaltender funktionieren, weil sonst geht uns das Geld aus, oder?

*Nina Schöch:* Genau, also wir haben jetzt eigentlich schon abgehakt, dass sie so ne, sag jetzt mal, Kostenarten-, Kostenstellen-Rechnung durchführen. Warum führen Sie denn keine Kostenträgerrechnung durch?

*U9:* Also ich denke, weil wir zu wenig Zeit aufwenden, um finanziell zu führen, da würde eine Kostenträgerrechnung auch nichts, auch nichts nützen. Wissen Sie, ich kann mein System auch ausbauen, natürlich noch viel, viel mehr verfeinern und eben ich könnte auch eine Deckungsbeitragsrechnung einführen. Es will niemand eine, das ist das Problem. Unsere Universität lässt sich nicht so im Detail führen sie kennen ja diesen lieben Spruch, da wo alle sagen, Freiheit der Lehre und Forschung, oder? Und entsprechend lassen sich die Leute auch sehr schlecht einbinden in irgendwelchen Vorschriften oder irgendwelche Planungen. Ist leider so.

*Nina Schöch:* Aber was macht man denn wirklich, wenn das Geld nicht ausreicht?

*U9:* Dann geht mal betteln irgendwo oder man versucht Sponsoren zu finden oder was auch immer.

0:41:2.70 *U9:* Also bis jetzt hat das Geld immer gut gereicht, das war nicht so dramatisch, aber es könnte sich auch hier mal wieder ändern, also Betreuungsverhältnis zum Beispiel haben wir jetzt verbessert, indem wir zum Beispiel mit Sponsoren auch, äh Verträge abgeschlossen haben, die zum Beispiel 2-3 Professuren finanzieren, oder?

*Nina Schöch:* Und wie würden Sie denn bewerten, also wie unterscheidet sich die Entscheidungsfindung vor und nach der Kostenrechnung also oder wenn Sie sagen würden, man hat keine Kostenrechnung. Wie würden Sie das einstufen?

*U9:* Wenn wir keine hätten? Ja eben, ich muss da ein bisschen vorsichtig sein, also, ich, das ist einfach meine Einschätzung, dass hier viel zu wenig Wert auf diese detaillierten Kostenrechnungen gelegt werden. Auch das, was wir zur Verfügung haben, wird zu wenig besprochen und wir unsere unser Rektorat beschäftigt sich mit allem außer mit Zahlen, und nur im äußersten Notfall werden hier irgendwelche Zahlen auch mal besprochen, also das ist relativ basic. Und darum.

*Nina Schöch:* Wollte nur sagen Sie haben mir gesagt, dass Sie eigentlich schon die Ergebnisse recht hoch hinauf transportieren bis Vizerektorat, Rektorat, Universitätsrat.

*U9:* Ja.

*Nina Schöch:* Wird das dann angeschaut und dann wieder weggelegt oder wie kann man sich das vorstellen?

*U9:* Ich weiß nicht, ich bin nicht im Uni-Rat. Es wird nicht sehr viel Zeit dafür aufgewendet. Also die, wenn das Resultat einigermaßen passt, dann denke ich, wird keine große Zeit verwendet für, für diese Themen.

*Nina Schöch:* Was heißt denn Resultat passt, dass die 50000000 ausreichen?

*U9:* Genau.

*U9:* Wir kriegen wir kriegen ja noch 20000000 haben wir Studierendengeldern, haben wir noch etwa 35000000 aus diesen IUV aus diesen äh aus diesem 700000000 Topf und dann haben wir noch 40000000 aus IUV Geldern von anderen Kantonen, äh, da kommt einiges zusammen, oder?

*Nina Schöch:* Bei den Studiengeldern, wie werden dort die Preise berechnet?

0:44:1.830 *U9:* Sie sind also, die sind willkürlich festgelegt. Wir haben ja die höchsten die höchsten Studiengebühren der Schweizer und.

*Nina Schöch:* Ja, ich wollte auch schon mal dort studieren.

*U9:* Und grundsätzliche entscheidet der Kanton wie hoch das ist. Also der Kanton muss das absegnen. Und dann haben wir noch gewisse Restriktionen wie hoch, dass sie hier sein dürfen, das ist dann wieder schweizerischer Stufe vom SBFJ Staatssekretär für Bildung, Forschung und Innovation gibt es gewisse Höchstgrenzen, die



eingehalten werden müssen. Sonst werden da die Gelder automatisch reduziert, wenn sie zu hoch sind. Aber wir sind jetzt einfach auf der höchsten Stufe, auf der man sein kann und. Ja, aber normalerweise sind die sind die auch für 10 Jahre oder so sind die fixiert. Ich glaub die letzte Erhöhung war vor 10 Jahren.

*Nina Schöch:* Und Sie haben Sie schon angedeutet

*U9:* Ich müsste in 5 Minuten an eine Sitzung des tut mir leid also.

*Nina Schöch:* Ja, dann vielleicht noch letzte Abschlussfrage sie haben es schon angedeutet, Sie würden die KLR wahrscheinlich nicht nochmal so umsetzen? Wo sehen Sie dann Potential und Verbesserungsbedarf?

*U9:* Also eben schön wäre, wenn man einen ein Modell hätte, das das quasi auch im SAP abgebildet wäre. Weil dann könnte ich mit den Zahlen, die wir auch gegen außen rapportieren, könnte ich auch innen arbeiten und so wie wir jetzt aufgestellt sind, ist das einfach ein zusätzliches Papier, das wir ausfüllen, aber mit denen wir nichts anfangen, oder?

0:46:4.680 *Nina Schöch:* Mhm okay, ja. Gut, ja, dann. Wenn sie losmüssen, ich hab jetzt meine Fragen durch oder ein Bild, was die Kostenrechnung für eine Bedeutung hat bei Ihnen. Ja, ich bedanke mich recht herzlich für die Zeit trotzdem.

*U9:* Viel Erfolg dann bei der Arbeit. Ja, genau tschüss.

*Nina Schöch:* Dankeschön danke ebenfalls Wiederhören.

## Transkript U10

0:0:8.970 *Nina Schöch:* Dann das Interview startet eigentlich immer mit Ihnen, also mit der Person einfach auch nochmal damit ich festhalten kann wie sieht genau Ihre Position in der Abteilung aus und welche Aufgaben bewältigen sie vor allem hinsichtlich der Kosten und Leistungsrechnung?

0:0:27.70 *U10:* Also mein Name ist U10 und ich bin die Leitung vom Stab der Direktion Finanzen an der U10 also damit direkt dem für die Finanzen zuständigen Mitglied der Universitätsleitung von der U10 unterstellt. Im Rahmen der Kostenleistungsrechnung hab ich operativ keine Aufgaben, ich habe sehr wohl an inhaltlichen Diskussionen rund um die Kosten- und Leistungsrechnung des BFS mitgewirkt. Und auch in früheren Jahren im Rahmen von Digitalisierungsvorhaben, also bei der Einführung unseres neuen SAP Finanzen und Controlling auch eben halt Fragen Kostenrechnung intern diskutiert also ich glaube, das ist am ehesten mein Bezug zu dem Ganzen.

0:1:17.10 *Nina Schöch:* Und wann wurde dann, wenn wir jetzt zur Kosten- und Leistungsrechnung direkt springen, wann wurde die dann an der U10 eingeführt und auf welcher Grundlage?

0:1:27.590 *U10:* Es gibt eigentlich, die einzige existierende Kosten- und Leistungsrechnung an der U10 ist der unser Input an die Kosten- und Leistungsrechnung des Bundesamts für Statistik. Wir haben keine eigene Kosten- und Leistungsrechnung flächendeckend innerhalb der Universität im Einsatz und die Meldungen ans BFS würde ich erwarten, dass die mehr oder weniger, das war dann ein bisschen vor meiner Zeit, aber sicher ab dem Zeitpunkt der Einführung von der KLR des Bundes erfolgt ist.

0:1:56.730 *Nina Schöch:* Also 2004 ja, Mhm.

0:1:57.750 *U10:* 2004, 2005 ja.

0:2:0.590 *Nina Schöch:* Okay ja und nehme dann an, dann wurde das auf dieser Vorgabe eingeführt also es gab sonst, gab es sonst von der Universität Bedarf für die Erhebung der Kosten?

0:2:15.60 *U10:* Nicht auf die Art und Weise, wie es das BFS macht. Ich denke, beim BFS ist ein ganz gigantisches Problem, was die Kosten- und Leistungsrechnung für interne Zwecke komplett unbrauchbar macht. Das ist die Handhabung der Infrastrukturkosten. Dass man also gezwungen wird, alle Immobilien zu einem Standardkostensatz zu bewerten, entsprechend umzulegen und das hat für uns komplett verzerrende Wirkung.

0:2:42.910 *Nina Schöch:* Okay, ja, an was warum genau in bei Ihnen? Also ich weiß, warum man die Normkosten berechnet, also manche haben eben ganz viele Gebäude, die sie vielleicht nicht bezahlen müssen, weil sie irgendwie, sag jetzt mal vom Bund gestellt werden oder was weiß ich? Und andere müssen natürlich dann Miete bezahlen und um das zu glätten, verwendet man ja diese Normkosten. Warum würden sie jetzt sagen, ist es in genau bei Ihnen sehr stark verzerrend?

0:3:10.220 *U10*: Weils deutlich über dem Durchschnitt liegt und wir es selber zahlen müssen? Also, das heißt, das ist jetzt nicht per se ein Problem, wenn es eine reine Kosten- und Leistungsrechnung wäre, aber das das Problem ist ja, dass diese Kosten- und Leistungsrechnung auch Folgen für unsere Finanzierung hat.

0:3:24.270 *Nina Schöch*: Mhm.

0:3:24.890 *U10*: Die KLR des Bundes bestimmt mit, also die durchschnittlichen Kostensätze pro Hochschule bestimmen mit was kriegen wir für IUV-Studierende?

0:3:33.390 *Nina Schöch*: Mhm.

0:3:34.760 *U10*: Und wenn dann man wirklich sagen muss ja, also wir rechnen den Durchschnitt schon zwischen allen 15 Hochschulen aus, wo man dann schon mal keine Ahnung 10-20% von ihren effektiven Kosten abgeschnitten hat, dann ist das schwierig. Sag ich jetzt mal. Also ich denk, dass das für unsere Steuerung, wenn wir irgendwas steuern wollten, aus einer Kosten- und Leistungsrechnung Perspektive wäre eben halt die Verwendung von den Standardkostensätzen unbrauchbar, weil wir eben halt erstens höhere Kosten haben und zweitens die auch selber tragen müssen.

0:4:7.440 *Nina Schöch*: Sie haben jetzt vorhin schon gesagt, dass Sie eigentlich dann in diesem Fall keine zweite parallele Kostenrechnung führen, weil andere Universitäten, die machen beispielsweise einfach diese Meldung an das Bundesamt für Statistik irgendwo in Excel oder haben das so vorbereitet, dass sie dann einfach nur noch die Zahlen eingeben müssen und das abgeben. Aber intern dann entweder ja, eine andere, also halt eine angepasste Kostenrechnung führen oder einfach nur auf Ebene der Kostenstellenrechnung Großteils steuern und das Budget planen und durch diese Abweichungen dann Entscheidungen treffen. Wie sieht das an der U10 aus?

0:4:53.820 *U10*: Nicht in dem Sinne, wie es das BFS macht also im Sinne von der Umlage dann nachher auf Kostenträger Forschung, Lehre, Weiterbildung, Dienstleistung machen wir nicht das das muss man klipp und klar sagen. Was wir haben, ist natürlich eine ziemlich strenge Kostenstellen- und Projektrechnung. Aber wir behandeln unsere Kostenstellen und Projekte eigentlich wie ein bisschen wie Bankkonten. Das Geld geht drauf, das Geld geht runter, man wird gemessen an der an der Budgeteinhaltung da drauf und dergleichen also das in dem Sinne schon, aber das ist jetzt nicht das gleiche wie eben halt ne Kosten- und Leistungsrechnung in dem Sinne.

0:5:27.910 *Nina Schöch*: Genau also man, wenn man klassisch von der Kostenrechnung spricht, hat man dann schon Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung, aber es sagen eben viele Universitäten, dass sie vor allem auch die Kostenträgerrechnung nicht verwenden können, aber eben das wäre ja dann auch eine Erkenntnis, wenn man sagt, OK eigentlich ist ein Teilelement, eben die Kostenstellenrechnung, ist viel relevanter für Universitäten aus irgendeinem Grund also.

0:5:54.10 *U10*: Also Kostenarten und Kostenträger - Ja das, das haben wir auch durchaus für Ad hoc Analysen im Einsatz also, sprich wenn wir zum.

0:6:0.350 *Nina Schöch*: Kostenträger oder -stellen, Entschuldigung?

0:6:2.430 *U10*: Kostenarten-, Kostenstellenrechnung, sorry Kostenstellen und Projekte muss ich ausführen noch dazu.

0:6:14.630 *Nina Schöch*: Genau ja ok.

0:6:16.400 *U10*: Das heißt, wir machen auch sicher auch mal ad hoc Analysen im in bestimmten Bereichen. Also wenn wir wissen wollen, was weiß ich? Wie entwickeln sich die Dienstreise mit Flugzeugen und so Geschichten, das das ziehen wir aus einer Kostenartenrechnung um das steuern zu können, solche Analysen sind absolut auch Gegenstand. Wie entwickeln sich die Finanzen einer Fakultät gesamthaft? Das ist dann zwar schon Profitcenterrechnung, aber eben am Ende des Tages auch diese Art von Aggregation und von Zeitreihenbetrachtung, ja, das machen wir absolut, aber was wir eben halt nicht machen, ist das wir hingehen und sagen Ah davon sind 20% Forschung 37% Lehre so und so viel Prozent Weiterbildung so und so viel Prozent Dienstleistung, das hat irgendwie an der Stelle keine durchgehende Steuerungsrelevanz. Also ich habe ein sehr gutes Beispiel von der Kostenrechnung gehört an der anderen Hochschule. Das fand ich extrem interessant, die haben da wirklich, aber auch nicht stehend, sondern in der Ad hoc Analyse, eine Auswertung gemacht und haben gesagt, in der Lehre wie viel Kosten haben wir insgesamt? Wie verteilt sich das auf Bachelorstufe, wie verteilt sich das auf Masterstufe? Und haben dann festgestellt, dass sie 80% ihres Lehraufwand in der Bachelorstufe haben und dann noch ne Drop Out Quote von 60%. Und das ist eine extrem wertvolle Erkenntnis, um zu sagen, so ich verloch jetzt hier irgendwie was weiß ich gut 40% von meinem Gesamtaufwand in der Lehre, da kann man mal sich überlegen, was man alternativ macht. Aber das sind, wenn sich irgendwie so ne Frage aufdrängt, einfach was weiß ich? Durch eine Studienprogramm-Weiterentwicklung oder solche Geschichten, dann macht man das ad hoc aber dafür bauen wir nicht stehend irgendwo was auf.

0:7:54.510 *Nina Schöch*: Okay, ja und Sie haben vorhin das Budget angesprochen, können Sie da weiter ausführen, wie Sie das Budget, das ist eigentlich auch das Betriebsbudget, das basiert ja eigentlich auf der Kostenrechnung, also haben wir da den Connex eigentlich zur Kostenrechnung. Wie sieht das an Ihrer Universität aus?

0:8:29.140 *U10*: Also wir haben ein Betriebsergebnis-Schema. Das funktioniert ganz grob gesprochen, es gibt Einnahmen, falls die einer hat, und Materialausgaben und das bildet das Betriebsergebnis 1 der Saldo daraus dann gruppiert man dazu alle Personalaufwände außer Professuren und hat das Betriebsergebnis 2. Dann kommt der Personalaufwand Professuren, Betriebsergebnis 3 und im Betriebsergebnis 4 kommen dann noch Abschreibungen, Zinsen für Immobilien, Flächenkosten, Finanzertrag also ganz zentrale Gewinnkomponenten rein und das ergibt dann am Ende des Betriebsergebnis 4. Und wir funktionieren so, dass wir dezentral, also bis zur einzelnen Professur hinaus die Verantwortung für das Betriebsergebnis 2 rausgeben zumindest für die universitären Mittel. Bei Drittmittelprojekten sind die Leute fürs Betriebsergebnis 4 verantwortlich, also für alle Kosten, das ist unsere Finanz Governance.

0:9:30.930 *Nina Schöch*: Was heißt sie sind dafür verantwortlich? Also Sie geben dieses Betriebsergebnis 3 vor, was da rauskommen muss, oder wie?

0:9:41.480 *U10*: Nein, die werben den Gesamtbetrag ein, und die müssen alle Kosten von dem Projekt daraus decken.

0:9:46.280 *Nina Schöch*: Ah ok also diese 3 Stufen.

0:9:47.590 *U10*: Deshalb Betriebsergebnis 4. Nene, es sind 4 Stufen.

0:9:51.530 *Nina Schöch*: Also aber im universitären Bereich, Entschuldigung sind es?

0:9:53.770 *U10*: Nur 2.

0:9:54.560 *Nina Schöch*: Okay, ja.

0:10:7.640 *U10*: Im universitären Bereich bin ich als Prof oder als Abteilungsleitung, bin ich verantwortlich für meine Einnahmen, für meine Sachmittelausgaben, Personalausgaben ohne Professur. Der Saldo, also die Zeile also unterm Strich, das ist das, woran ich gemessen werde, Plan zu Ist.

*Nina Schöch*: Ok und was heißt daran gemessen beziehungsweise was passiert, wenn jetzt da eine ja Abweichung festgestellt wird?

*U10*: Nicht so furchtbar viel, wenn ich das, wenn ich das oft genug mache, dann werde ich wahrscheinlich irgendwann mal zu meiner mein Linienvorgesetzten zitiert aber ganz grundsätzlich funktioniert der Mechanismus so, dass am Jahresende, wenn ich in der Fakultät bin und ich habe als Institut zum Beispiel das Budget nicht ausgenutzt, dann wird mir die Hälfte von dem, was übrig geblieben ist auf das Budget von Folgejahr übertragen. Also ich darf die Hälfte behalten, das mildert dazu ein bisschen das Dezember-Fieber. Und gleichzeitig sorgt dafür, dass nicht alle sparen und wir als Uni gesamt dann irgendwie 20-30000000 nicht ausgeschöpfte Budgetmittel hätten, denn ein Mechanismus auf anderthalb Milliarden läppert sich ganz schnell ganz böse zusammen. Und das wird eine schwierige politische Diskussion. Wenn ich mein Budget überschreite als Institut, dann muss ich den Verlust im nächsten Jahr ausgleichen, also das wird mir dann 100% auf das Folgejahr übertragen.

*Nina Schöch*: Das heißt, wenn man jetzt dann eh schon bei der Steuerungsrelevanz und den Einsatzgebieten sind, eine Komponente der Kosten- und Leistungsrechnung, ist ja auch die Verhaltenssteuerung, also dass man irgendwie Anreize setzt, kostenbasierte Anreize, ist das genau da der Hintergrund hier?

*U10*: Ja, ich denke, das Ziel ist da einen anspruchsvollen Mittelweg zu gehen. Also, ich meine, es gibt, es gibt richtig geklopfte Anreizsysteme was sowas angeht, wie zum Beispiel, wenn du es nicht ausnutzt, kürzen wir dir das nächste Jahr und so Späße. Also so ein Unfug wollten wir nicht. Das heißt, wir haben eigentlich versucht mit der Regelung, die gibt es schon seit bevor ich an der Uni bin und ich verteidige die durch alle Böden, weil die wirklich sehr, sehr gut anreizkompatibel ist, dass man auf der einen Seite sagt, gebt es aus, wenn ihr es sinnvoll könnt. Aber gibt es nicht sinnlos aus. Und ich finde, das erreicht die Regelung ansatzweise.

*Nina Schöch*: Wenn ich das jetzt so richtig verstehe, dann hat da in dem Fall die Kostenstellenrechnung eigentlich hier schon ne große Steuerungsrelevanz, vor allem hinsichtlich dieser Verhaltenssteuerung.

*U10*: Ja.

*Nina Schöch*: Und eben und das passiert alles auf Kostenstellen-Ebene.

*U10*: Ja.

*Nina Schöch:* Was sehen Sie dann dafür für Schwierigkeiten oder auch was für Voraussetzungen müssen dabei der Kostenrechnung an sich gegeben sein, damit man eben genau diese Auswertungen machen kann. Gibt es da bestimmte Sachen zu beachten beziehungsweise was sind Schwierigkeiten oder brauchen Sie noch andere Daten? Andere quantitative, qualitative Daten?

0:13:9.520 *U10:* Nein, also für die, die also dieser ganze Saldoübertragung, das funktioniert ziemlich mechanisch also wir haben Kostenstellen und Projekte als unterste Ebene. Die sind zusammengefasst in Profit Center. Und die sind wieder zusammengefasst den Profit Center-Gruppen und so bildet sich eigentlich im Baum bis zur Uni als Ganzes. Also sprich einzelne Kostenstelle, einzelnes Projekt, das ist dann vielleicht die der Lehrstuhl und die und seine Drittmittel und das geht zusammen ins Profit Center Professur. Mehrere von diesen Profitcentern plus noch die gemeinsame Verwaltung ist die Profit Center Gruppe Einheit Institut. Mehrere von diesen Gruppen Einheit zusammen ist die Fakultät, das heißt, ich mach ne Knotenauswertung auf dem Betriebsergebnis 2. Also das ist komplett stressfrei, muss wirklich die richtigen Knoten reinnehmen, guck Plan Ist Delta fertig.

0:14:0.380 *Nina Schöch:* Mhm, ok.

0:14:5.930 *U10:* Und da werden nicht noch irgendwelche weiteren zusätzlichen Informationen jenseits von dem, was sowieso schon im SAP drin ist, erfasst.

0:14:6.50 *Nina Schöch:* Ok und wie oft mal machen Sie dann so Plan Ist Vergleiche und so Abrechnungsanalysen.

*U10:* Das ist eigentlich den Leuten selbst überlassen, also den Verantwortlichen, also unsere Regularien schreiben vor in regelmäßigen Abständen. Und bei faulen Menschen wie mir heißt das einmal im Jahr oder so. So lang das hinhaut also, solange die das Budget ansatzweise einhalten oder unterschreiten ist das für uns jetzt nicht unbedingt einen Stress, ob sie das jetzt jeden zweiten Tag machen oder jeden vierten Monat. Wir haben auch so unterschiedliche, wir haben ne irre Varianz in dem Laden drin, also sie haben kleine Professuren mit, was weiß ich, einem Doktoranden und 25% Sekretariat und der Lehrstuhlinhaber und wir haben Dienstleistungsinstitute, die zweistellige Millionenbeträge einnehmen. Also da kann ich gar nicht irgendwie die one size fits all-Vorschrift machen. Deswegen sagen wir eigentlich so wie es für dich passt, so dass du hinkommst, so oft wertest du halt aus und wir machen zweimal im Jahr Institutions-Forecast, wo wir also die erwartete Budgetausnutzung in allen Fakultäten und in den zentralen Diensten abfragen. Aber das ist mehr so, dass ihr mal dran gedacht habt.

*Nina Schöch:* Okay, dass man, dass man dann einfach nochmal sagt, OK jetzt machen wir einen Forecast und wenn es so weitergeht, habt ihr am Ende des Jahres dieses Ergebnis und dass man das einfach mal so darstellt.

*U10:* Ja, wir machen es, vor allem, weil wir aus dem Kanton melden müssen, weil unser Träger das von uns verlangt. Ist aber nicht so also ich sag mal der Forecast im Frühling, das ist ja whatever und der im August ist so ja, vielleicht, kann aber auch noch komplett anders rauskommen. Bis zum Jahresende.

0:16:0.0 *Nina Schöch:* Jetzt haben sie gesagt, dass da jetzt nicht so viel passiert, also von den Konsequenzen her vor allem auch, dass man es ja spätestens am Ende des Jahres einmal dann auswertet. Wie würden uns dann sagen, dass die Kostenrechnung oder halt Ihre Kostenstellenrechnung dann bei der Unterstützung der Entscheidungen des Rektorats mithilft, also wenn man eben an dieses klassische Controlling-Instrument der Kostenrechnung denkt, ja wie würden Sie hier die Steuerungsrelevanz bewerten?

*U10:* Ehrlich gesagt recht tief. Wie komme ich darauf? Also Entscheidung des Rektorats würde ich jetzt mal zusammenfassen, muss das vielleicht ein bisschen ausdefinieren, also wir haben eine Finanzplanung jedes Jahr. Also sprich jedes Jahr, das ist auch Teil des kantonalen Prozesses, also da sind wir angebunden. Jedes Jahr setzt sich die Universitätsleitung zusammen und befindet über die Anträge von verschiedensten Stellen in der Universität auf zusätzliche Finanzmittel. Und das läuft strikt auf, eben das ist, das ist eine Excel-Basis, das ist begründungsbasiert, da werden Präsentationen gemacht, werden Strategie- und Entwicklungsgespräche geführt, you name it. Aber die aktuelle Kostenrechnung, die aktuelle Ressourcenausstattung der beantragenden Einheit, geht überhaupt nicht ein, das heißt die Kostenstellenrechnung spielt an der Stelle wirklich keine Rolle, also fast nahezu keine Rolle, würde ich sagen. Es ist vielmehr eine Frage davon, ja, wie gut kann die Einheit das begründen? Inhaltlich. Sind sie blöd aufgefallen in den letzten Jahren also ich sag mal so ein bisschen so meine Reputation, die ich aus dem Prozess gewinne. Die trägt natürlich schon ein Stück weit bei, aber es ist nicht so, dass man sich das so vorstellen muss die Unileitung beugt sich dann über ein Kennzahlenblatt und sagt ah euer Betriebsergebnis 2 ist in den letzten 5 Jahren sowieso schon um 20% gewachsen. Ihr habt genug. Das findet nicht statt sonst wirklich eine inhaltliche Diskussion, sorgfältiges Austarieren. Mit ganz viel Wissen um die Situation in den Einheiten, die jetzt jeweils Antrag stellen, in den Fakultäten, die jeweils Antrag stellen, getragene Diskussion. Recht losgelöst von der Kostenrechnung also noch die aufwendige Variante, nicht der Quickfix.

*Nina Schöch:* Dann ich habe eben noch die Frage eben an wen berichten sie denn diese KLR-Ergebnisse? Ich meine in diesem Fall das vorgegebene Modell nur ins Bundesamt der Statistik nehme ich an.

*U10:* Korrekt.

*Nina Schöch:* Das hat gar keine Steuerungsrelevanz oder sag jetzt mal Interesse des Managements, Rektorats, ...?

*U10:* Ja.

*Nina Schöch:* Ok und ansonsten die Kostenstellenrechnung? An wen berichten Sie diese Ergebnisse oder die Daten beziehungsweise mit wem sind Sie am meisten im Austausch bezüglich dieser Daten und Ergebnissen?

0:19:0.760 *U10:* Mit dem Kanton Zürich, also mit unserem Träger. Aber nicht im Detail, also man muss sich das so vorstellen. Wir haben dann unseren Jahresbericht, wo man dann zum Beispiel auch das Finanzergebnis aller Fakultäten zeigt, nach der nach dem Betriebsergebnis-Schema und solche Geschichten, also beziehungsweise auch so die Werte für die gesamte Universität unserer Finanzbudget unser Stellen-Budget, was wir in Forecasts rapportieren, was wir im Jahresabschluss rapportieren also so muss man sich das vorstellen.

*Nina Schöch:* Jetzt habe ich eben schon ein paar Interviews hinter mir und beispielsweise eine Universität, wenn man sagt, beispielsweise ihr müsst jetzt nochmal 5 Professoren einstellen oder bewilligen, dass man dann sagt, OK, aber dafür brauchen wir auch Platz, weil die müssen irgendwo sitzen und dass man dann eben die Kostenrechnung hernimmt und dann über die Umlage auch berechnet was sind denn jetzt wirklich die tatsächlichen Kosten von diesem neuen 5 Anstellungen? Das ist nur mal ein Beispiel, aber gibt es solche Entscheidungen im Rektorat oder in der Universitätsleitung? Spielen dort Kosten wirklich keine Rolle?

*U10:* Nicht auf die Art, wie sie jetzt an skizzieren. Also ich meine, wir haben das schon mal gemacht, für die tatsächlichen Kosten einer Professur ausgerechnet für stiftungsfinanzierte Professuren also, dass man irgendwie eine Vorstellung davon kriegt. Was kostet das, wenn jemand ne Professur für 20 Jahre von der Stiftung finanzieren lassen muss? Wie groß muss das im Daumen sein? Ja, an der Stelle haben wir das gemacht. Die Infrastrukturkosten werden im Moment zentral getragen, das heißt, ich habe eine separate Liegenschaftsrechnung und eben halt ein Großteil der Infrastrukturkosten ist zentral getragen, das heißt, da wird dann wirklich nicht unbedingt geguckt, was kostet die Professur jetzt in der Fakultät separat, sondern da wird geguckt, kriegt der Dekan die im Moment flächenneutral unter, ja oder nein? Und das ist eigentlich die einzige relevante Frage, also "passts noch?" Mehr als jetzt irgendwie zu gucken ja, Nachtrag oder sonst irgendwas? Dann merkt man, denke ich auch ein stückweit den Größeneffekt. Also ein Laden, der so groß ist wie die U10 hat natürlich Möglichkeiten, auch anders zu spielen an der Stelle.

*Nina Schöch:* Und das heißt auch sonst im Alltag sind diese Kostenrechnungsergebnisse, vielleicht auch mit anderen Abteilungen oder Personen irgendwie relevant? Oder welche Stellung nimmt sie da im sag jetzt mal eben im Alltag ein, im Berufsalltag?

*U10:* Also eben, wenn man finanzverantwortlich ist, natürlich die Frage Budgeteinhaltung ja, die spielt sehr wohl eine Rolle. Periodisch zumindest. Aber es spielt nicht eine zentrale Rolle, sie wird ein bisschen dekadent ausgestattet, muss man glaube ich auch dazu sagen, noch nicht so ganz so dekadent wie die ETH, aber es ist schon so, dass man jetzt, sagen wir, wir spüren schon Druck. Aber ist noch nicht alltagsbestimmt, sag ich jetzt mal auf der finanziellen Seite. Von daher man hat durchaus auch noch den Luxus, sich über Inhalte Gedanken machen zu können und sich auch zum Teil selbst helfen zu können. So ich hoffe, dass das noch nicht so weit kippt.

*Nina Schöch:* Sie meinen die ETH? Weil sie dort eben auch gesagt haben, dass es sehr, sehr, sehr wenig Interesse und Steuerungsrelevanz an der Kostenrechnung gibt.

*U10:* Also ich weiß nicht, ob das bei denen genauso ist, das das kann ich jetzt nicht ermessen. Ich sag einfach, wenn ich, wenn ich jetzt sage, wir sind eigentlich recht gut ausgestattet. Da muss ich immer sagen, ich hab 2 Jahre an der U11 gearbeitet und da merken wir nochmal, das ist nochmal ein ganz anderes Kaliber. Also die haben, die haben das gleiche Budget aber ein Drittel weniger Studies. Vor einer anfängt und sagt, sie haben die teuren Disziplinen, da sag ich nur, wir haben Medizin und Tiermedizin schlimmer wird es nicht. Von daher denke ich, ich denke, es ist sicherlich auch eine Folge aus dem raus, dass wir nicht schlecht ausgestattet sind, dass wir jetzt sagen ja, wir beschränken uns wie gesagt auf diese Kostenstellen-, Kostenartenrechnung. Wir machen durchaus auch ad hoc Analysen. Wir gucken zunehmend, dass wir dahin kommen können, dass wir Sachen besser verbessern können, aber was es kostet, spielt gegenüber dem Inhalt was bewirken soll nur ne untergeordnete Rolle.

*Nina Schöch:* Okay, ja.

0:24:6.900 *Nina Schöch:* Für die Ad hoc Analysen haben Sie da ein Schema, wie Sie da vorgehen oder ist das wirklich immer ad hoc, je nach Situation bedingt, weil ich würde halt gerne das dann auch detailliert in die Arbeit rein nehmen.

0:24:9.40 *U10:* Nee, also das sicherlich nicht. Also ich denke, was wir Ad hoc machen, ist dann wirklich so, es gibt eine Frage, irgendjemand läuft los, guckt, was bringt er aus dem System raus, kommt mit dem zurück. Das ist sicherlich das Einfachste. Ich glaube, das einzige wo wir sowas ein bisschen was haben wie ne stehende quantitative Auswertung, das ist in unserem sogenannten akademischen Bericht. Also alle Institute, Kliniken, Seminare,

Zentren der U10, also alle akademischen Einheiten der U10, müssen einmal im Jahr über ihre Tätigkeit berichten, also das ist quasi deren Jahresbericht und das ist ein Bericht, der geht an die Dekaninnen und Dekane der jeweiligen Fakultät, wird von denen gelesen wird kommentiert und auf der Basis diskutiert man weiter. Und in dem Bericht haben wir so 2-3 extrem rudimentäre Kennzahlen reingenommen.

0:25:5.470 *Nina Schöch*: Mhm.

0:25:5.280 *U10*: Wir haben aus unserem Open Access Repository and Archive die Publikation reingenommen. Und zwar Anzahl unterteilt nach Kategorie, also Journal, Buch etc. Wir nehmen auch vom jeweils letzten Jahr dann immer die Ist-Publikation, denn Journal-Publikation sagt noch nichts darüber aus, was für ein Journal? Also das wird dann eine Tabelle mit einer Zeitreihe der letzten 4 Jahre und wir haben die Drittmittel-Entwicklung also Drittmittel-Ausgaben der letzten 4 Jahre drin. Ich glaub, wir haben auch die die Stellenentwicklung, also wieviel Vollzeitäquivalente gab es per 31.12. in den Kategorien Prof Mittelbau, ATP, also die Entwicklung, das ist alles, das geht für jede Einheit in den akademischen Bericht ein. Und das geht auch in eine Datenbank ein, also da kann man dann auch, das hab ich mal gemacht, bisschen so Analysen machen. Vergleiche innerhalb der Universität also da kann ich dann zum Beispiel sagen Drittmittel pro Professur? Für die ganze Uni könnte ich das ziehen, kann ich mir angucken wer sind die Outlier? Und zwar oben wie unten. Und sowas kann man dann wieder weiterverwenden, aber das ist glaube ich das einzige, wo wir das wirklich ansatzweise stehend in einer gewissen Regelmäßigkeit machen, aber es hat wirklich vor allem eine Art Informationscharakter vielleicht ein Denkanstoß für eben halt die Besprechung dieser Jahresberichte der Einheiten im Dekanat.

*Nina Schöch*: Eben wollte grad fragen, was sind denn die Konsequenzen, wenn man da diese Outlier sieht? Nach unten sowie nach oben. Hätten sie da ein Beispiel, was denn darauffolgt oder irgendeine Maßnahme?

*U10*: Ne das also die Analyse ist komplett versendet, die hab ich einfach mal gemacht, zum Spaß nein, also das das ist natürlich den jeweiligen Leitungspersonen überlassen, also eben ich weiß jetzt nicht, ob es Dekaninnen und Dekane gibt, die das machen und die sich das entsprechend angucken das kann ich jetzt so nicht sagen, aber es wäre eine Möglichkeit. Es ist zumindest ein Datenbestand da, und das ist ja auch immer so ein bisschen das Ding, Datenbestand immer gleichmäßig, nicht von irgendwelchen strukturellen Veränderungen betroffen, finde ich am ehesten noch in dem Ding, weil es immer nach den gleichen Kriterien erhoben wird und entsprechend überkommt und auch nicht irgendwelchen Verzerrungseffekten zwingend unterliegt. Aber eben, wir machen wenig, quantitativ. Muss man sehr klar sagen. Es ist wirklich mehr qualitativ. Es wird uns sicherlich zwischendurch auch ganz gut stehen ein paar mehr Muster uns mal anzugucken. Was findet man, Muster in Flugreisen zum Beispiel, Muster in der in der Entwicklung von Zusprachen und so aber da sind wir nicht, da sind wir im Moment nicht.

*Nina Schöch*: Ok, jetzt, ich bin gespannt, wie sieht es denn im wirtschaftlichen Bereich aus? Beziehungsweise was sind die Unterschiede zwischen nicht-wirtschaftlich, also universitärer Bereich und dem wirtschaftlichen Bereich? Also ich hab beispielsweise gesehen, Sie haben ja auch Weiterbildungsangebote, solche Kurse hab ich gesehen auf der Website und die kosten ja auch was. Wie setzt sich zum Beispiel dieser Preis zusammen?

*U10*: Bei Weiterbildungskursen und bei Dienstleistungen ist einfach gibt es eine gesetzliche Vorschrift, dass das kostendeckend sein muss. Also sprich das Angebot muss kostendeckend sein und da haben wir auch wieder in den Regularien ne gewisse Steuerungswirkung drin. Das Angebot muss seine direkten Kosten decken, also das Personal, die Sachmittel und sonstige Geschichten, die da die dafür nötig sind, vielleicht auch Versicherung von besonderen Risiken das sind sozusagen die direkten Kosten. Und das Angebot müsste auch ein Beitrag an die indirekten Kosten leisten, also Beitrag an, wenn sie zum Beispiel nicht Raumgebühren bezahlen, muss es einen Beitrag an die Infrastruktur leisten. Und den Beitrag, eben die indirekten Kosten erhebt die U10 einfach und pauschal mit dem Prozentsatz, sie sagt Weiterbildungsangebote 5%, Dienstleistungen ohne Labor 10% Dienstleistung mittlerweile 20% von den direkten Kosten sozusagen als Aufschlag drauf und das definiert dann den Preis von dem jeweiligen Kurs von der Dienstleistung und dergleichen.

*Nina Schöch*: Bei diesen Gemeinkostensätzen spielt die Kostenrechnung auch keine Rolle, in diesem Fall also oder wie haben sich die zusammengesetzt?

*U10*: Das ist zum Teil eine Incentivierung, dass man gesagt hat, Weiterbildung wollen wir fördern, da können wir nicht viel draufschlagen, bei den Dienstleistungen mit und ohne Labor da hat man mal den Bogen geschlagen auf einzelne Professur. Aber nein, das ist auch eine Frage von dem, was tragbar ist. Am Ende des Tages.

*Nina Schöch*: Okay, das beantwortet eigentlich schon bisschen die Frage eben, warum man nicht die Kostenrechnung hernimmt, weil man ja eigentlich ja die Vollkosten hernimmt.

*U10*: Ja, das ist ja natürlich auch nicht ganz fair. Die Kostenrechnung ist ja nicht ganz fair. Die Kostenrechnung misst Durchschnittskosten und nicht Grenzkosten, und das ist irgendwo ein Stück weit ein Problem. Wenn ich jetzt als Dienstleistungsangebot komme und mir wird einfach ein fixer Teil von der gesamten Infrastruktur der Uni aufgelegt.

*Nina Schöch:* Dann eine Deckungsbeitragsrechnung? Also klar, Sie haben die jetzt nicht. Können Sie auch Gründe sagen, warum Sie es nicht haben? Andere Universitäten haben beispielsweise gesagt, es ist interessant einfach niemanden, es ist einfach nicht der Bedarf da. Wie sieht das an ihrer Universität aus?

0:31:7.550 *U10:* Ehrlich gesagt, weiß ich auch nicht, was ich damit machen sollte, muss ich gestehen. Also am Ende ist wie gesagt, es gibt Bereiche, wo es sich lohnen würde, an der Stelle nochmal genauer hinzugucken, also speziell Dienstleistung, was wir einfach gemacht haben und das ist in der in der Finanz Governance nicht so schlecht austariert. Wir haben gesagt, wir wollen wieder einen Hebel nutzen. Anreizseitig. Also ich hab gesagt Dienstleistungs-, Weiterbildungsgeschichten müssen grundsätzlich kostendeckend sein. Mit diesen Overheadsätzen. Ich kann davon abweichen, also sprich, wenn ich zum Beispiel gesetzlich verpflichtet bin, bestimmte Dienstleistungen anzubieten. Wir haben Institut für Rechtsmedizin, die sind einfach von der Staatsanwaltschaft verknürrt und die Staatsanwaltschaft zahlt einen bestimmten Betrag und denen ist das relativ wumpe, ob das unsere Kosten deckt oder nicht, dann kann ich davon abweichen. Wenn ich jetzt sage, ich brauch diese Dienstleistungen, ich muss so und so viele Pferde operieren, damit ich meine Studis ausbilden kann und ich krieg von den Kunden nicht den Betrag, kann ich davon abweichen. Hat eine Folge. In dem Moment, wo ich nicht kostendeckend Dienstleistungen und Weiterbildung anbiete, muss ich es erstens bewilligt bekommen, dass wir nicht subventioniert Private konkurrenzieren und vor allem zweitens und das ist der große Anreiz, dann sind die Einnahmen in der universitären Rechnung, unterliegen der Kalenderjährlichkeit. Und wenn ich am Ende des Jahres in meinem Budget über oder unternutze greift wieder die 50% beim Plus 100% bei Minus aufs nächste Jahr und das ist, was viele Leute bei uns nicht wollen. Die wollen die Einnahmen in der Drittmittelrechnung, wo ich flexibel über jedes Jahr das weiter nutzen kann, bis das Projekt irgendwann fertig ist und ich auch Restsalden behalten darf. Das ist unsere Drittmittelrechnung. Die funktioniert anders als die Uni-Mittelrechnung. Und wir haben gesagt, das ist in Ordnung, ihr könnt es gerne in die Drittmittel-Rechnung tun, aber 5, 10, 20% sonst nicht. Und das ist recht effektiv so von der Anreizwirkung her, sprich, das sorgt wirklich dafür, dass die Leute sich genau überlegen, ob sie es wirklich nicht einkassiert kriegen, weil sie Flexibilität verlieren, wenn sie den Beitrag an die indirekten Kosten nicht leisten.

*Nina Schöch:* Okay also, wenn ich es jetzt richtig verstehe, wenn sie diese Aufschlagsätze herkriegten, also, wenn sie die herkriegten, das eben einkassieren können, dann gehen die Einnahmen in die Drittmittelrechnung und wenn nicht, geht es in die universitäre Rechnung und dann diese 50-100% Regelung je nachdem.

*U10:* Genau.

0:33:0.300 *Nina Schöch:* Und bei der Drittmittelrechnung, ich glaub, die haben wir vorhin nicht ganz so detailliert angesprochen wie sieht, wie sieht das im Drittmittelbereich aus.

*U10:* Im Dritten im Drittmittel-Bereich kann man, glaube ich grundsätzlich sagen, Great freedom comes with great Responsibility, also sprich im Drittmittelbereich ist es folgendermaßen, dass während das Projekt läuft, läuft das eigentlich nach cost of completion. Also, das heißt, wir gehen davon aus, dass es ist soweit fertig, wie halt Geld ausgegeben wurde und der Rest läuft weiter, es läuft einfach solange das Projekt läuft, solange ist das Kalenderjahr egal. Da wird einfach das übertragen, was noch was noch da ist, es gibt sogar eigene Reserven für abgeschlossene Drittmittelprojekte, wo ich was Geld behalten darf, was ich nicht ausgeben muss, das darf ich als Forschende behalten.

*Nina Schöch:* Ok also die Person also okay?

0:34:9.840 *U10:* Die, die das eingeworben hat darf es behalten, das ist ihr Geld, sofern nicht irgendwie eine Abmachung mit dem Geldgeber dahintersteht, dass man es zurückgeben muss, darf sie es behalten, das ist ihre persönliche Reserve, kann sie einsetzen, um das nächste Projekt zu starten, kann sie einsetzen für Forschung, Lehre, Weiterbildung, you name it. Also da kann sie frei darüber verfügen. Und im Gegenzug sind eben halt die Leute für alle Ausgaben zuständig, nicht nur für einen Teil.

*Nina Schöch:* Genau Betriebsergebnis 4.

*U10:* Genau Betriebsergebnis 4 und die Leute sind auch zuständig dafür, wenn sie den Verlust machen, müssen sie den aus ihren anderen Mittel decken. Deshalb große Freiheit, große Verantwortung. Das ist wirklich eine sehr stark an den Bedürfnissen von Forschung orientierte Rechnung. Und ich mach 3 Kreuze, dass wir das durchsetzen können gegenüber unserem Träger. Von daher eben wie gesagt, wir haben dann zum Teil wirklich so wirklich eigene Reserven von Drittmittelprojekten, wir haben in unserer Bilanz, ist eine Teil-Reserve, separate Rechnung, die das ganze abbildet und die ist erheblich, ich glaub, die steht irgendwo bei 135000000 Reserve insgesamt. 40 ist frei, 30 ist sind Legate und Stiftung, das ist irgendwie noch mal so ein Nebenthema und dann die nächsten 60 das ist separate Rechnung also Drittmittelrechnung. 60000000 Franken an irgendwas nicht mehr Genutztem. Das ist schön.

*Nina Schöch:* Okay, die man dann einfach für ja Drittmittel nutzen kann, aber jetzt nicht um den Verlust ausgleichen?

*U10:* Doch doch, genau auch dafür.

*Nina Schöch:* Okay, alles klar.

*U10:* Also das ist eigentlich der erste Verwendungszweck, wenn ich bei einem Projekt Geld übrigbehalte, bin ich in erster Linie verpflichtet zu gucken, wenn ich ein Verlust woanders hab, den damit zu decken also Geld, was ich nicht zurückgeben muss.

*Nina Schöch:* Passt, dann haben wir jetzt den Drittmittelbereich, in diesem Fall im wirtschaftlichen Bereich eigentlich auch wenig Steuerungsrelevanz? Wenn die Gemeinkostensätze, in dem Fall nicht basierend auf der Kostenrechnung berechnet werden. Wo sehen Sie denn in welchem Bereich sehen Sie dann die größte Steuerungsrelevanz?

*U10:* Lustigerweise fast glaub ich in der Gruppierung ehrlich gesagt. Also im Aufbau der Kostenstellenrechnung, wie sich das rauf zieht und so weiter und sofort, denn das entscheidet recht stark darüber wieviel Ausgleichsraum ich hab? Lustigerweise. Und auch in der Frage, wie klug bewirtschaftet das ein Dekan. Also es gibt Fakultäten, die sind extrem schlau und die machen dann aufs Ende vom Kalenderjahr, gucken die bei all ihren Einheiten, wer hat noch nicht, wer will nochmal so ungefähr, also wer hat noch was, wer ist drüber? Sorgen dafür, dass die das über Umbuchung ausgleichen und optimieren dann so. Das ihnen nicht, dass sie nicht zu viel verlieren, sag ich jetzt mal mit Anführungszeichen. Also es ist fast lustig. Es ist fast der Aufbau, ist für meine Begriffe fast das Interessanteste, also sprich, was fasse ich zusammen, in welcher Zusammenfassung messe ich das Betriebsergebnis 2, auf welcher Stufe mache ich bestimmte Geschichten? Also rechne ich zum Beispiel die Frage nach der Mittelausnutzung in der universitären Rechnung, wo rechne ich die? Rechne ich die auf Stufe Institut so wie heute? Berechne ich sie auf Stufe Fakultät, was die Fakultäten gerne wollen. Und das hat irre Steuerungsrelevanz. Und ganz, ganz große Effekte. Ein weiterer Bereich, wo man dringend noch mehr machen müsste. Und zwar wirklich, dann auch Hardcore-Kostenrechnung, sind unsere Immobilien. Richtige Immobilienrechnung, wo ich jetzt wirklich auch weiß, ganz konkret und sehr schnell und übersichtlich, was kostet Standort XY und Z? Wie entwickelt sich das ganze? Das ist, das ist eine große Herausforderung, wo ich sagen würde, da hätte eine echte Kostenrechnung also auch gerne eine Kosten- und Leistungsrechnung gigantische Auswirkungen, wenn wir die implementieren würden, aber da sind wir noch nicht.

0:38:5.20 *Nina Schöch:* Okay, und Sie haben jetzt gesagt, ganz große Steuerungsrelevanz durch diese Aggregation. Können Sie das genauer beschreiben? Was steuern Sie dann in welche Richtung? Welches Ziel wird dann verfolgt? Wir haben gesagt, es geht ja darum die Personen oder die handelnden Personen in Einklang mit der Organisation zu bringen oder den Zielen der Organisation.

*U10:* Ja, was steuere ich dann?

*Nina Schöch:* Weil sie gesagt haben, da gibt es Steuerungsrelevanz.

*U10:* Ah, die Aggregation ist Verhaltenssteuerung, ob ich das jetzt wollte oder nicht ist eine andere Sache, ist einfach nur Konsequenz daraus.

*Nina Schöch:* Also die Verhaltenssteuerung, die wir auch im ganz am Anfang angesprochen haben?

*U10:* Ja, also what gets measured gets done, ein Stück weit. Also sprich, wenn ich sage, ich gucke aufs Betriebsergebnis 2 Stufe Institut, dann ist das Betriebsergebnis 2 auf Stufe Professor irrelevant im bigger picture, wenn ich sage, ich gucke auf das Ganze in der Fakultät, dann kann ich, kann ich da drunter alles Mögliche machen. Also ich sag mal die Frage der Stufe und das richtig zu machen, ist wahrscheinlich fast schon wieder mehr Finanz Governance als irgendwas. Was ist meine Bemessungsgröße? Die ist massiv verhaltenssteuernd.

*Nina Schöch:* Ah, jetzt weiß ich, was Sie meinen, also nicht, dass sie jetzt so basierend auf dem wirklich schon steuern oder Maßnahmen treffen, sondern Sie sagen, je nachdem welche Stufe man nimmt an, ändert das die die Steuerungsrelevanz, ja ok.

*U10:* Ja.

*Nina Schöch:* Okay und was sehen Sie dann abgesehen von der Steuerungsrelevanz, was für Nutzen an der Kostenrechnung oder Schwierigkeiten auch in eben in der ganzen Uni?

0:40:6.630 *U10:* Das ist ich finde das extrem zweischneidig, auf der einen Seite ja, es macht Sinn Muster zu erkennen. Also ich finde immer das Beispiel für 80% unseres Aufwands sind in der Bachelor-Stufe und wir haben eine Drop-out-Rate von 60%, wo man effektiv sagen kann, ja soundso viel von unserem Mehraufwand haben wir verlor, also solche extremen Geschichten, das ist, an so Stellen, finde ich, gibt so eine Kostenrechnung ne Wahrnehmung von der Institution. Das ist, glaub ich, so ein bisschen, sie hilft so ein bisschen gegen Vorurteile. Also ich mach das Beispiel. Als ich diese Analyse aus den Sachen zum akademischen Bericht gemacht hab und dann mal angeguckt habe Drittmittel pro Professur, wer ist wie gut? Dann gab es ein paar Institute, wo ich jetzt sagen musste, hätte ich mehr erwartet, also von der eigenen Wahrnehmung. Und von daher finde ich so im Muster erkennen, Wahrnehmungen hinterfragen, das sind so die Geschichte, wo ich sag, da haben quantitative Ansätze



einen großen Wert. Und ich habe gleichzeitig immer riesige Angst, muss ich sagen, dass das so zu einer ja zu Faulheit führt? Deutsch und deutlich gesagt. Am Ende des Tages, wenn ich, wenn ich jemanden berufen möchte, zum Beispiel ich möchte wissen, ist jemand ein guter Forscher oder ne gute Forscherin, dann sollte ich mir nicht deren H-Index angucken, sondern muss ich wirklich mal 2-3 Paper von denen lesen das ist der aufwändige Weg aber das der einzige Weg wie ich irgendwie eine Vorstellung davon krieg. Und ich hab so das Gefühl so Zahlen haben immer auch so das Risiko, dass sie als Abkürzung für denkaule Menschen missbraucht werden und wo ich dann wirklich, wo es wo es mir aushängt so richtig, ist, wenn wir dann irgendwann anfangen so formelbasierte Budgets zu machen. Denn das vernichtet innere Motivation und das ist verdammt wichtig an der Universität, dass die Leute von sich aus motiviert sind und eben das das führt, wenn ich sowas in der Universität reinspeise, irgendwie geartetes Anreizsystem, dann habe ich 800 überschlaue Menschen gegen mich, die versuchen werde, das Ding auszureizen. Die werden das sportlich nehmen und verdammt nochmal unter den 800 sind garantiert ein paar die schlauer sind als alles, was ich mir mit dem komplexen Anreizsystem gedacht habe. Also das ist, das ist ein Stück weit das, wo ich sage, irgendwo, ja bringt die Zahlen, macht die Analysen aber seid bescheiden zu dem, was sie, was sie wirklich entfalten, die Steuerung funktioniert wirklich noch für meine Begriffe, oder sollte funktionieren, auf der interpersönlichen Ebene und funktioniert über Inhalte. Da sind Zahlen ein Teil von.

*Nina Schöch:* Ja, wie teilen Sie denn jetzt das Budget zu, wenn Sie sagen, eben auf keinen Fall formelbasiert? Weil Kostenrechnung kann ja auch hinsichtlich der Ressourcenallokation dienen.

*U10:* Eigentlich auf Basis vom Vorjahr plus zusätzliche Effekte. Das ist, glaub ich die, die ganz kurze Zusammenfassung, also sprich Budget vom Vorjahr, sofern keine Kürzung war, ist dein Budget von Folgejahr, es sei denn du hast noch eine Zusprache in der Finanzplanung bekommen. So funktioniert es.

*Nina Schöch:* Okay, und die Finanzplanung, haben wir gesagt, ist ja eh sehr, sehr inhaltlich.

*U10:* Genau. Und es kann natürlich auch Diskussionen geben, das zum Beispiel innerhalb von der Fakultät da, oder innerhalb von einem Institut es Budget-Umschichtung gibt, aber das sind dann so Grass roots Initiativen. Also ich weiß, dass das in einer Fakultät, haben wir das mal gemacht, weil man eine zusätzliche Professur schaffen wollte, dass wirklich alle Bestehenden von ihren Betriebsmitteln abgetreten haben, abgegeben haben, um das zu schaffen, weil sie das wollten und das zusammenführten, aber das ist jetzt eher ne, also ich sag mal, die kann man wahrscheinlich an den Fingern einer Hand abzählen, wie oft das passiert. Aber ganz grundsätzlich ist die Möglichkeit natürlich auch immer gegeben, also sprich wenn wir von oben runter gucken, lassen wir eigentlich, das Budget von den Einheiten weitgehend in Ruhe. Aber sie haben jede Einheit, also die Leitungspersonen von der Fakultät oder von einem Institut hat absolut die Möglichkeit und auch das Recht innerhalb von ihrer Einheit Sachen umzuschichten. Das ist auch rechtlich verankert so an der U10. Wie gut ich also, wieviel ich das machen kann, wenn ich nach 2 Jahren zurück in die Professorenschaft möchte, hängt dann sehr stark von meinen persönlichen Ambitionen und von meinem Verhandlungsgeschick ab. Aber die Möglichkeit ist da.

*Nina Schöch:* Okay, ja. Und wie finden Sie jetzt den Nutzen oder die Relevanz der Kostenrechnung, wenn es um beispielsweise, eben diese, ich glaube, jetzt heißt es Horizon 2020 oder Horizon Europa, diese Förderrahmenprogramme von der EU, da gibt es ja auch diese Vorgaben, dass glaub indirekte Kosten mit einem 20%-25% Satz, wie soll ich sagen ausgeglichen werden, aber wenn man es besser belegen kann, kriegt man ja auch mehr.

*U10:* Ich finde, die EU ist vor allem ein Aufwandsgenerator mehr als irgendwas. Weil ich mich zwischendurch frage mit all den Vorschriften und all den Reporting-Geschichten, die ich da machen muss, ey verdammt nochmal haben wir eigentlich noch Zeit zum Forschen, also EU-Projekte zu administrieren, ist ein verdammt Alptraum, also die zu beantragen ist ein Riesenalbraum und dergleichen. Das ist, es ist nicht verkehrt von der Intensivierung her, dass man sagt Hey, wenn ihr euch da mehr Mühe gibt, dann kriegt ihr auch mehr von uns, fine, fair enough. Ich hab so ein bisschen am Rande so die Diskussion mit der EU miterlebt, als wir versucht haben, unsere Kostenrechnung für, ich glaube, es war die für die Technologie Plattform darunter zu bringen. Sie sind dann aber auch schon recht My Way or the Highway unterwegs, also das, das ist dann auch bisschen zweiseitig, also eben wie gesagt grundsätzlich durchaus Sympathien für den Ansatz wer sich mehr bemüht kriegt auch mehr aber so wie sie es implementieren finde ich, haben wir langsam den Punkt erreicht, wo es unproduktiv wird.

*Nina Schöch:* Das heißt, Sie berechnen auch keine, also machen da keine Umlagen, damit sie irgendwie die indirekten Kosten für das Projekt bekommen.

*U10:* Ich glaube, wir nehmen im Moment die Pauschale mit, aber wir dürfen im Moment eh nicht machen.

*Nina Schöch:* Ah okay.

*U10:* Wir sind ja nicht assoziiert, das heißt, wir gehen im Moment sowieso auf die Ersatzdroge, also die Ersatzfinanzierung vom SBFI dürfen Anträge einreichen für bestimmte Sachen und das SBFI-Staatssekretärin für Bildung, Forschung und Innovationen, glaube ich, und stellt uns dann stattdessen Ersatzfinanzierung in der Höhe, wenn es gesprochen worden wäre, zur Verfügung. Aber wir sind gar nicht assoziiert im Moment, wir können gar nicht mitmachen an den meisten Förderungsinstrumente ja.

0:47:6.480 *Nina Schöch*: Jetzt haben wir sehr viel über das interne gesprochen. Wie sieht es denn vielleicht mit einer externen Steuerungsrelevanz aus? Sie haben schon gesagt, eben die Finanzierung wird ja, also auch die IUV-Beiträge basierend auf den Referenzkosten, die sind ein Durchschnitt oder orientieren sich am Durchschnitt aller Unis. Wie sehen Sie da die Steuerungsrelevanz der Kostenrechnung?

*U10*: Die wird, was immer da an Steuerungseffekt von der Kosten- und Leistungsrechnung kommt, wird übersteuert durch die politischen Aushandlungen durch von zwischen den Kantonen. Ich glaub, da braucht man sich keine Illusionen zu machen. Das ist so ne 80:20-Regel irgendwo ein Stück weit, also da könnt ich noch so investieren und lobbyieren, dass man jetzt doch bitte die richtigen Immobilienkosten oder höhere Sätze oder sonst irgendwas verwendet und wenn dann nachher die Universitätskantone doch der Meinung sind, so viel zahlen wir nicht für den einzelnen und die Uni-Kantone einknicken, ja, dann ist es halt so, dann war das auch wieder für nicht für nichts also ich glaub, das kriegt eher die Universitäten dazu, dass sie mitmachen als dass es jetzt wirklich eine Steuerungsrelevanz hat.

0:48:7.90 *Nina Schöch*: Okay, ja. Gut, ich hab noch so 2 Abschlussfragen. Wie unterscheidet sich die Entscheidungsfindung des Universitätsmanagements vor der Kosten- und Leistungsrechnung im Vergleich zu mit der Kosten- und Leistungsrechnung?

*U10*: Kann ich gar nicht vergleichen, also wenn ich es über die Zeit einfach mal angucke, halte ich es für recht konstant, also so ein so ein Stück weit, Analysen ja, gucken wir uns gerne an, sind interessant und dergleichen und entschieden wird dann doch mehrheitlich auf Basis von meinem Wissen um die Institutionen, sonstigen Heuristiken, ich denke, das wird auch noch eine ganze Weile so bleiben, es sei denn, unser Kanton kommt auch blöde Idee.

0:49:0.130 *Nina Schöch*: Okay, ja und wenn man auch an die Definition von Steuerungsrelevanz vom Beginn vom Interview denkt, eben, dass es zumindest besprochen wird im Entscheidungsprozess, dass man sagt OK oder zumindest irgendwie wie soll ich sagen, eine bestimmte Abweichung, die man entdeckt in ihrer Abweichungsanalyse, dass man dann darauf basierend Entscheidungen trifft das, findet das statt?

*U10*: Das passiert ja doch das das passiert schon ja, also, ich sag mal so, das ist so ein bisschen so die Institution ist lange geduldig. Und wenn sie dann nicht mehr geduldig ist, dann ist dann ist fertig lustig, das muss man glaube ich ein Stück weit dazu sagen. Sie gibt immer so ein bisschen subtil das Signal hey überleg dir das nochmal und die schlauen Leute kapierten das, passen sich dann an. Also hegen sich dann wieder ein, also wenn eben wie gesagt, wenn man über Jahre hinaus das Budget überreist. Wir haben Fakultäten, die das gemacht haben. Wir haben Fakultäten, bei denen das heute passiert, dann kanns wirklich also. Und das hat dann langfristige Auswirkungen, also eine Fakultät, die wirklich lange Probleme gehabt hat, die ist jahrelang in der Finanzplanung richtig flach rausgekommen, die hat einfach nichts zusätzlich gekriegt. Und dann wird das so weichgekocht, dass sie dann irgendwann mal erkannt haben, OK wir verhungern hier, wenn wir nicht etwas tun. Also dann, wirklich so eher auf dem Weg. Und andere Einheiten also ein Institut, was eben halt ein paar Mal dumm aufgefallen ist, finanziell, das wird dann unter Aufsicht gestellt, fertig, also es gibt ja, es gibt schon die Institution ist lang geduldig. Sie gibt freundliches Feedback, sag ich jetzt mal. Bis zum Kipppunkt. Und dann ist fertig lustig, dann verliert man Rechte, sag ich jetzt mal, dann verliert man Entwicklungsmöglichkeiten und so hegt sie eigentlich auch die Leute schon wieder ein.

*Nina Schöch*: Mhm und geht es dann darum einfach, dass man, ich sag mal, das Eigenkapital der der Universität nicht ausschöpft. Ich meine, Sie verfolgen ja nicht das Ziel, Gewinne zu realisieren. Also was ist das Ziel dahinter?

*U10*: Ja also, ich sag mal so, wir dürfen schon einen Antrag auf Gewinnverwendung und Verlust stellen, das schon. Das heißt, wenn wir Uni-weit insgesamt unsere Mittel unterschreiten, dann gehen wir zum Kanton und beantragen, dass uns das in die Reserve übertragen wird. Und wenn er dem zustimmt, dann können wir im nächsten Jahr zum Beispiel sagen: Oh wir haben, was weiß ich 698000000 vom Kanton und wir wollen aber jetzt 702 ausgeben und das können wir machen, weil wir dann 4000000 aus der Reserve nehmen. Also wir haben so eine Art Puffer, Schutz, Knautschzone mit der Reserve kann man sagen. Das können wir sehr wohl und das ist natürlich auch irgendwo was, was die Fakultäten machen und was die Institute machen, das schlägt natürlich auf Stufe der Gesamtorganisation irgendwann mit Macht durch, also das heißt die Institution hat selbst ein ureigenes Interesse dran ihre Leute irgendwo wieder einzuhegen, ansatzweise zu disziplinieren. Das nicht irgendwann unser Träger auf die Idee kommt, dass wir das als Institution bräuchten, das ist ja auch eine Frage von Autonomie und Verantwortung, die mit der Autonomie einhergeht. Wenn wir unsere Einheit nicht in den Griff kriegen, ja, dann würde ich mir als Träger auch irgendwann mal sagen Hey, wie siehts aus? Also ich glaube, das ist, das ist mehr so das, warum man das macht. Ja also als Uni kann ich das noch recht lange verschmerzen in der Größe, wenn eine Fakultät 1-2 Millionen über dem Budget ist von 7 Millionen. Das dauert eine Weile, bis das weh tut, aber eben, ich hab den Anreiz, dass das nicht, dass das nicht Schule macht, dass es wirklich alle 7 sind, dann wird es, dann geht uns schneller die Luft aus.

0:53:1.230 *Nina Schöch*: Und was, was ist denn jetzt wirklich, wenn man das Budget überschreitet, kann man dann auch, wie Sie gesagt haben, zum Kanton gehen und da irgendwie einen Antrag stellen, dass das man da irgendwie noch Mittel zugesprochen bekommt?

*U10:* Wir sind in den letzten 15 Jahren, seit ich an der Uni bin, nie dahin gekommen, dass wir es mussten. Wir haben Verluste gemacht, ja, in all seinen Jahren. Wir haben die Verluste aus unseren freien Reserven besetzt. Also das Ding ist, glaub ich einfach eben wie gesagt ich glaube in dem Moment, wo wir wirklich antanzen müssen mit einem Nachtragskredit, werden wir eine Diskussion um unsere Autonomie führen müssen, die wir nicht führen wollen. Also das ist wirklich, das ist mehr die, mehr als jeder formale Mechanismus lustigerweise greift da irgendwo das Selbstverständnis. Und ich sage mal unsere Finanz Governance ist ein ziemlich gut ausbalanciertes Konstrukt. Und ich wüsste jetzt nicht, also bisschen wie ein Wollpulli, ich hab keine Lust am Faden zu ziehen, ich weiß nicht, was da aufgeht. Also man ändert dann nichts im Moment, ohne dass das nicht an ganz vielen anderen Stellen zu Herausforderungen führt. Und wir sind nicht schlecht unterwegs, wir sind nicht schlecht gefahren mit dem, was wir vorfinden.

*Nina Schöch:* Und die andere Frage wäre noch. Würden sie jetzt nochmal die KLR so umsetzen?

*U10:* Wie wir sie jetzt im Moment haben?

*Nina Schöch:* Mhm eben, wo sehen Sie dann Potentiale oder Verbesserungen? Möglichkeiten?

*U10:* Ich würde sicher in den großen Dienstleistungseinheiten nochmal anders vorgehen. Da vielleicht wirklich eine Kostenträgerrechnung konkreter machen. Ich würd sicher im Immobilienbereich viel investieren, dass man da mehr Transparenz hinkriegt. Und ich würde sicher die ein oder andere Umlage, die wir heute machen rein zu Analyse-zwecken radikal vereinfachen, weil ich sag, das ist, das ist eigentlich für das, was wir nachher damit machen, viel zu aufwändig. Das sind die 3 Sachen, wo ich jetzt sagen würde, das würde ich alles machen.

*Nina Schöch:* Jetzt, in dem KRM-Modell.

*U10:* Genau.

*Nina Schöch:* Ok welche Umlagen sind das?

*U10:* Flächen vor allem also Raum.

*Nina Schöch:* Ok ja, ok das, was Sie gesagt haben, dass es so verzerrt, ja ok. Und warum machen Sie denn jetzt noch keine Kostenträgerrechnung in bei den Dienstleistungen?

*U10:* Weil das, wir haben bis jetzt nicht die die PS dafür sag ich jetzt mal. Das ist ja eigentlich der Job der dienstleistungserbringenden Einheit. So wenn da jetzt keiner ist, der jetzt sagt Jo. Meins. Will ich. Dann kann man zentral nochmal gucken, gibt es jemanden, der sich damit auseinandersetzen könnte? Der, der auf die Leute zugehen kann und das mit den aushandeln kann, das ist ja das ist komplett kollaborativ, das zu führen. Und so lange da jetzt niemand ist, wo man jetzt sagt, den kann man mal los schicken und der macht das Mal mit denen, sehe ich das nicht. Also das ist so ein bisschen die Frage der Man-Power und wie gesagt man hat sich vor 10 Jahren mal anders entschieden die Institution hat ein langes Gedächtnis.

*Nina Schöch:* Okay, ja, alles klar. Das wären eigentlich soweit meine Fragen gewesen.

0:58:4.600 *U10:* Super wünsche ganz, ganz viel Erfolg.

0:58:1.420 *Nina Schöch:* Gut, ja, dann bedanke ich mich. Vielen vielen Dank für die Zeit, ist nicht selbstverständlich.

*U10:* Sehr gerne Frau Schöch und ganz einen schönen Tag wünsch ich Ihnen.

*Nina Schöch:* Danke, ebenfalls Tschüss.

## **Transkript U11**

0:0:52.362 *Nina Schöch:* Wie sieht denn ihre genaue Position in der Universität aus? Auch im hinsichtlich Kosten Leistungsrechnung?

0:0:39.142 *U11:* Also relativ einfach, also wir haben Schulleitung, das sind 7 Mitglieder und von diesen 7 Mitgliedern ist eines der Finanzchef, Vice President Finanzen und Controlling VPFC, und der ist für die ganzen Finanzen zuständig, wie das auch logischerweise heißt. Und ich bin der Leiter Controlling also ich bin direkt ihm unter unterstellt. Größenordnung, unser Budget etwa 1,8 Milliarden Euro pro Jahr. Also doch relativ riesig, oder? Technik auch viel, viel Geld für technische Infrastruktur das kostet echt Geld. Wir haben da ja schon eine gewaltige Infrastruktur mit Großrechnern, also Rechner, die Weltspitze sind, Platz 5 oder Platz 6 größte Rechner der Welt und solche Dinge das kostet echt Geld also darum die Größenordnung, dass man das mal sieht. Ich bin jetzt seit 19

Jahren hier. Also ich mache diesen Job schon lange, ich kenne die ganze Geschichte eigentlich fast von Anfang an. Als wir gestartet sind, also mein Chef kam als Erster. Vor 20 Jahren hat es an der U11 nur eine Rechnungswesen-Abteilung gegeben. Also es ging eigentlich wirklich nur darum, Sie haben Bean Counter erwähnt, aber es ging sogar noch nur darum, sind die Rechnungen bezahlt? Also wir sind eine Bundesuniversität. Wir gehören nicht im einzelnen Land, in Österreich also nicht Vorarlberg oder so, sondern der Eidgenossenschaft. Sind dann von dort gegründet worden, 1855, also schon für eine technische, für eine U11 relativ alt. Also wir sind Bundesuniversität, auch dort unterstellt und wissen Sie auch 2000 hinein war das so, dass die ganze Buchhaltung über den Bund gemacht wurde oder also nicht von uns und dann ging es nur ums Recht und Zahlungen und alles, jede Rechnung musste nach Bern geschickt werden und alles. Also wie bei euch müsste das nach Wien geschickt werden oder so. Im Jahr 2000 hat es mehr Autonomie gegeben, also dass man hier mehr Möglichkeiten hatte und Geld selber zu verwalten hatte. Mit dem gleichen Zeitpunkt wurde dann auch entschieden 1999 das ganze SAP System einzuführen, also auf das Jahr 2000 hin kam dann ganzes SAP, das mit der Liberalisierung und mit der Eigenständigkeit hat die ganze Bundesverwaltung auf SAP umgestellt und eben auch die U11, also das war mal der erste Auslöser und das heißt, dann wurde irgendwann erkannt, dass ein nur ein Rechnungswesen Chef eigentlich zu wenig ist. Dann wurde ein Finanzchef gesucht, also der wirklich das Thema Finanzen ganzheitlich auch mit Planung, wie sieht das aus in Zukunft? Wir haben Mehrjahrespläne, Abweichung Budget Ist, wo sind die großen Treiber, wo kommt das Geld her? Solche Dinge, dass das gemacht wurde. 2003 kommt eben dann diese Reorganisation, dass ein Finanzchef eingeführt wurde, und ich war dann die erste Anstellung des Finanzchefs als Leiter Controlling als Hintergrund. Mein Hintergrund, ich habe an der Universität Zürich Wirtschaftsinformatik studiert, habe eine Dissertation im Bereich Rechnungswesen gemacht, habe aber doch eine gewisse Ahnung von Informatik, sag ich jetzt mal. Und das kam mir oft wieder zugute. Sag ich mal, das war noch hilfreich in vielen Projekten. Ich bin auch Leiter für das ganze SAP-System der der Schule.

0:4:32.622 *Nina Schöch*: Wollt grad sagen, hat es dort geholfen.

0:4:32.952 *U11*: Ja, genau hilft immer noch, sagen wir mal so, also ja, ich sag es mal so, ich kann mitdiskutieren, also technische Details, da wissen meine Mitarbeiter vielmehr, sicher ist auch richtig so, aber ich kann die Probleme verstehen und kann als Vermittler dienen und sagen, was will das Fach und was ist machbar und was macht wirklich Sinn und sowas ist hilfreich. Also das die ganze Ausgangslage, also 2003, 2004 war dann wirklich die Aufgabe, wir müssen ein Finanzsystem aufbauen, also wir haben das technisch zwar gehabt, im SAP, aber technisch wurde das genauso abgebildet wie das die Bundesverwaltung hatte und das war nicht die geschickteste Überlegung, sag ich jetzt mal. Also man hat nicht eine Buchhaltung geführt. Man hat sogenannte Fonds eingeführt oder Kredite und hat alles mit Krediten gesteuert und das war dominant überall hinweg also. Wir haben dort einen Kredit, und die Kredite funktionieren nicht, wie eine normale Betriebsbuchhaltung. Das ist eigentlich nur eine Cash Management Sicht aus Einnahmen, Ausgaben. Aufwand auch solche Dinge, die man dann in der Kostenrechnung kennt, die waren eigentlich dort nicht verankert und zur gleichen Zeit 1999 kam dann der Auftrag mehr oder weniger wir brauchen eine Kosten- und Leistungsrechnung und das war dann schon mal ziemlich mühsam, weil das normale Buchhaltungssystem war für das nicht ausgerichtet also. Wir hatten schon Probleme im normalen Buchhaltungssystem einen Überblick zu verschaffen wo stehen wir wirklich? Und dann mussten wir das noch anpassen auf die Kosten- und Leistungsrechnung und das gab ich dann immer Riesen-Durcheinander. Generell ich bin eben 19 Jahre hier zuständig für SAP auch zuständig für die Prozesse, Budgetierung, Planung und Reporting, also internes Reporting also ich bin nicht verantwortlich für den Jahresbericht, das macht die Abteilung Rechnungswesen und das betrifft mich nicht. Wir haben dann 2014 oder 15 den Ipsos Standard eingeführt für das ganze Rechnungswesen. Also das haben wir auch noch gemacht, das war die Ausgangslage. Meine Abteilung hat 20, 25 Leute. Eben, die Schule hat etwa 11000 Mitarbeiter also von der Größenordnung her. 20, 25 Mitarbeiter, ein Teil davon eben die SAP-Leute, die da das SAP betreiben, dann haben wir eine weitere Gruppe, die nennt sich Institutional Research und die Leute machen eigentlich Zahlen-Auswertungen, die nicht Controlling-lastig also die nicht Finanz-lastig sind beispielsweise was sind Quoten von Studierenden wer macht welche Noten? Sind Frauen besser als Männer? Sind Ausländer besser als Schweizer? Wie viele Ausländer haben wir? Wie viele chinesische Studierende haben wir? Solche Dinge oder also, also sehr viel akademische Fragestellungen, die dort gelöst werden, wie sind Durchfallquote und eben sind Leute, die von Niederösterreich kommen, besser als die Vorarlberger beispielsweise. Also gibt es von gewissen Schulen auch so Aussagen, dass die besser sind als andere also solche Fragestellungen werden dort gelöst und auch viele Fragestellungen im Bereich Statistik also wir müssen auch für statistische Auswertungen relativ viel, wie viele studieren wir haben wir? Das tönt so locker ist aber nicht ganz so einfach eben. Sie arbeiten jetzt Teilzeit. Wie zählen Sie, sind Sie ein voll, sind Sie eine Vollzeit-Studierende oder zählen Sie mit 0,5 oder so. Diese Fragen sind nicht immer ganz so einfach. Wenn sie Austauschstudierende sind oder so wie zählt das? Dass das nicht doppelt gezählt wird und so, also die beschäftigen sich mit solchen Dingen, aber auch mit sehr viel mit Personalinformationen, also eben welche Doktorierende sind bezahlt, welche sind nicht bezahlt? Was haben die den Durchschnittslohn, solche Fragestellungen auch?

0:8:59.592 *Nina Schöch*: Und jetzt hinsichtlich der Kostenrechnung oder Controlling, also jetzt Controlling, haben sie schon erklärt. Hinsichtlich der Kosten- und Leistungsrechnung, was für Aufgaben fallen dort für sie und beziehungsweise die Abteilung an?

0:9:12.972 *U11*: Eben da müssen wir vermutlich ein bisschen ausholen. Wie das ganze Modell kalibriert ist, darum bin ich auch gespannt, wie das österreichische Modell kalibriert ist. Weil 1999 war die Fragestellung der schweizerischen Universitätskonferenz eine Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen und der Hintergrund war in der

Schweiz - wenn ich das auf österreichische Verhältnisse eventuell adoptiere, wenn sie jetzt in Tirol in die Schule gegangen wären, Abschluss gemacht haben, dann zahlt das Bundesland, wo man gewohnt hat, zahlt dem anderen Bundesland etwas und nicht jedes Studium ist gleich teuer. Sprich, Betriebswirtschaft ist eher eine billige Variante für also sie brauchen kein Labor. Sie brauchen relativ wenig Betreuung. Teuerste bei uns sind Mediziner und Veterinär Mediziner. Also die kosten mehr und die haben gesagt ok, wenn jemand halt von Tirol in Vorarlberg Medizin studiert, dann müsste bezahlt werden und ein Mediziner muss der Kanton, wo sie, also das Bundesland, wo sie den Abschluss gemacht haben muss, mehr zahlen als für einen Betriebswirtschaftler also die Frage war hauptsächlich wieviel muss bezahlt werden? Also die Hauptfrage was kostet ein Studierender? Das war im Zentrum jetzt, wenn man das gemacht hat, war natürlich die Frage ja, Moment mal wir müssen gewisse Sachen normieren, also wir sagen beispielsweise, was eine betriebswirtschaftliche Studierende ist. Also wer zählt dazu, unabhängig wie die Organisationsstruktur, in der Universität ist. Also Betriebswirtschaft leuchtet jetzt vielleicht noch ein, aber es gibt so Dinge, die vielleicht organisatorisch etwas anders angeordnet sind. Bspw. organisatorische Einheit Biologie, aber sie machen vielleicht Umweltwissenschaften und bei uns sind sie bei den Biologen angeordnet, aber gezählt für die Statistik wären sie bei den Umweltwissenschaften also sprich die Art und Weise, wie man das auswerten wollte oder will, ist nicht identisch mit den internen Strukturen, wie man organisiert ist. Das ist ein Riesen-Problem, dass das intern dann niemand wirklich interessiert, wenn man diese Kostenträgerrechnung gemacht hat, weil ich sag ja wie soll, was bedeutet das jetzt für mich? Weil die gehören ja gar nicht zu mir, oder die machen noch irgendetwas anderes also das war eines der Riesenprobleme. Also von der Idee, was sie wollten, alles richtig, oder? Aber dann die zweite Frage ja, wie rechnen wir gewisse Infrastrukturen.

*Nina Schöch:* Ja, die Normkosten ja genau.

*U11:* Dornbirn ist billiger vermutlich wie die Normkosten oder ok, dann werden noch Kosten umgelegt und nicht die richtigen Kosten oder ok ja. Wir sind in hier auch wieder an einem Platz, der nicht unbedingt dem Durchschnitt entspricht, sondern eher teurer ist, oder das kommt nicht in die Rechnung rein, also unsere Kosten, die in einer betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung eigentlich drin wären, sind gar nicht in der Kosten- und Leistungsrechnung drin, die wir machen müssen, da werden Riesen-Adjustierungen gemacht, die nicht mit unserer Realität übereinstimmen. Und vermutlich, das führte dazu, dass das intern gar nicht so groß interessiert. Es kann zum Steuern kann es gar nicht so groß gebraucht werden. Weil nicht unbedingt, es kommt schon nicht das Richtige raus, oder?

0:14:6.852 *U11:* Der dritte Haken war also die Schweizer Universitäten bekommen Gelder pro Studierende. Also wenn Sie jetzt eben das Beispiel von Tirol nehmen, würden Sie jetzt das Geld bekommen, hald die Universität Vorarlberg, bekommt dann Geld dafür. Blöderweise die U11 ist eine eidgenössische Organisation und wir werden nicht pro Studierenden bezahlt. Außer für alle anderen Universitäten hat das eine finanzielle Folge, wenn das gerechnet wird. Für uns haben die Resultate der Kostenrechnung haben keine finanziellen Folgen. Nichts Zero also Sie können sich vorstellen, dass unsere Motivation, das bis ins letzte Detail zu machen, nicht gleich groß war wie bei den anderen Universitäten.

*Nina Schöch:* Warum wurde sie denn eingeführt?

0:15:1.262 *U11:* Weil wir es mussten. Zwang. Es war Zwang ja Zwang grundsätzlich wars Zwang, eben Vorgabe. Wir müssen diese Zahlen haben, gewisse Studienrichtungen können Sie in der Schweiz auch nur an der U11 studieren. Also man muss ja auch wissen wieviel das kostet dann und wir waren die Einzigen, die das hatten, also war das wichtig. Also einfach für uns wars erstens mal eine Aufgabe, die wir machen mussten, wo wir aber genau wussten, dass das uns keine finanzielle Auswirkung hat. Also wir kriegen keinen Franken mehr wegen dem, wenn das so gemacht wird, das ist doch schon mal von der Motivation her ein bisschen schwierig. Genau und der zweite Punkt eben, dass die Auswertung und wie man das macht nach diesen Vorgaben. Wie in Österreich gibt es eine Verordnung, die ziemlich viel vermutlich festlegt, wie gewisse Dinge gehen und die Verordnung stimmt eigentlich nicht mit dem überein, was sie an der Universität haben und wenn man sich das genau überlegt, ist hier genau der Punkt eigentlich. Normalerweise bildet eine Kosten- und Leistungsrechnung die internen Transaktionen ab, sie versuchen intern zu rechnen, was kostet die Herstellung eines Hamburgers? Oder sonst irgendetwas? Rechnen Sie das mit den internen Elementen, dann wissen Sie auch was kostet die Herstellung oder sonst irgendetwas? Sie haben sie auf ihrem Betrieb abgelegt und unsere Kosten- und Leistungsrechnung ist standardisiert und von dem her hat sie behauptet ich, weniger interne Entscheidungsrelevanz.

*Nina Schöch:* Gibt es Unterschiede zum Kostenrechnungsmodell, das vorgegeben ist an ihrer Universität, dass sie also für interne Zwecke?

*U11:* Also ich Ihnen knallhart wir machen keine Kostenrechnung, wir machen keine. Also die wir wirklich aus Steuerungselement brauchen, machen wir nicht.

*Nina Schöch:* Okay, also Sie haben einfach den Mindeststandard von dem Kostenrechnungsmodell.

*U11:* Den liefern wir einmal ab und Bundesamt für Statistik, ja, wie das gefordert ist und schauen das an und ich habe extra nachgeschaut in den letzten 15 Jahren gab es einmal eine Anfrage der Presse dazu. Also ist das Interesse ist nicht wahnsinnig groß

*Nina Schöch:* Ok, das heißt auch eben intern mit welchen Personen diskutieren Sie am meisten die KLR?

*U11:* Mit niemandem. Also wir also niemand tönt ein bisschen ist bisschen zu hart. Also bei der Erstellung bei der Erstellung schauen wir schon mit einigen Leuten, aber intern, eben wie gesagt mit diesen Normkosten und alles drum und dran, es nützt uns eigentlich nichts. Wir haben ein Department Physik und das wird gesteuert von uns und man sagt das Department Physik bekommt so viel Geld für das Jahr mehr oder weniger. Diesen diese Einrichtung, diese Gebäude werden gebaut, diese Geräte werden gekauft, alles drum und dran, aber das Gebäude, die Organisationseinheit Physik in der Kostenrechnung haben wir grundsätzlich die Kosten eines Physikstudenten. Also als Hauptkostenträger. Wir haben Geld für Cern mehr oder weniger für irgendetwas, das geht nicht auf den Studenten oder sonst irgendwo hin. Also wir diskutieren mit diesen Einheiten, was sie Geld zur Verfügung haben und nicht eben, weil der wirkliche Hauptfokus in der Schweiz ist wirklich Kosten eines Studierenden und wir haben jetzt einen großen Forschungsanteil in all diesen Dingen drin und drum intern die Diskussion wird nicht direkt mit dieser Kosten- und Leistungsrechnung geführt. Einzelne Elemente davon verwenden wir sehr stark, also beispielsweise, wenn sie jetzt ein Studium machen, technisches Studium, sag ich mal Umweltwissenschaften. Dann haben Sie Grundlagenfächer, Physik, Chemie und Mathematik kommen Sie nicht darum, werden sie geprügelt, müssen Sie machen, das wird von den Departments Physik, Mathematik und Chemie gemacht. Sie sind aber nicht Studierende dieser Fakultät. Sie sind Studierende beispielsweise eben der Umweltwissenschaften und dann gibt es eine sogenannte Transfermatrix. Also welches Department gibt Vorlesungen, Service Vorlesungen nennen wir die und Übungen dazu, für eine andere Studienrichtung. Und die Mathematiker kommen, die sagen ok, wir haben nicht so viele Mathematik-Studierende, aber wir arbeiten ganz viel für andere und das muss auch abgegolten werden, also wir haben so viele Umweltwissenschaftler, die wir ausbilden. Wir haben Ingenieure, denen wir die Grundlagen in Mathematik beibringen, das können sie belegen und das wurde mit der Kostenleistungsrechnung auch eingeführt. Dass wir solche Umlage Elemente haben, also welche interne Einheit produziert irgendetwas für jemand anderen?

*Nina Schöch:* Also quasi die Kostenstellen, also, da ist die Kostenstellenrechnung eher relevant.

*U11:* Eben, es ist nicht, eben das Ganze ist eben nicht nur. Also die Vorlesung wird nicht auf die Kostenstelle umgelegt oder ein Projekt oder sonst irgendetwas, das wird nicht so direkt gemacht. Also nicht alle Kosten werden so umgelegt. Aber wir können, wir können jetzt belegen beispielsweise es werden 500 Studierende von anderen Einheiten in Mathematik unterrichtet. 500 Studierende haben Großvorlesungen und Übungen, sind noch mal 450, das können wir sauber belegen, was da passiert und das wird wieder als Grundlage genommen. Dann sagen wir Ok, Mathematik muss mehr Budget bekommen, weil sie diese Leistung erbringen muss für andere. Aber wir gehen, da ich nicht auf Franken und Rappen, sondern wir gehen dort auf Anzahl Studierende was gemacht wird und Art der Vorlesung. Beispielsweise wenn sie eine Massenvorlesung Accounting haben, wo 300 Studierende drinsitzen, dann muss nur einer vorne stehen, wenn sie ein Chemiepraktikum haben, dann sind sie vielleicht zu siebt oder zu acht aus Sicherheitsüberlegungen und mehr Leute, kostet also viel mehr. Also wir müssen auch wissen, was der Typ der Veranstaltung ist und was der Aufwand dahinter ist. Wenn sie eine Chemie Übung haben, haben sie sogar noch technisches Personal, das die ganzen Sachen vorbereiten muss, nicht bloß nur den Übungsleiter, also es sind nicht alle Veranstaltungen gleich teuer und diese Dinge können wir auch abbilden, aber wir bilden das eigentlich nur als Informationen ab und sagen ok, wir haben so viele Großveranstaltungen, so viele Übungen, Übungen mit Labor und das heißt, ihr habt hier etwas zugute, dass wir das ausgleichen können, aber wir sagen nicht eine Übung Mathematik, ein Studierender kostet oder gibt es 50 Franken oder irgendetwas, so machen wir das nicht.

0:22:3.272 *Nina Schöch:* Aber hab ich jetzt richtig verstanden, Sie ziehen schon die Gesamtkosten aus der Kostenrechnung und kombinieren das dann mit Art der Veranstaltung und Anzahl der Studierenden.

0:22:3.222 *U11:* Ja, aber die Gesamtkosten helfen nachher nicht dem Budget also wir diskutieren dann wirklich auf einer anderen Stufe, oder? Eben vielleicht müssen wir noch einen anderen Weg schnell gehen. Unsere Kosten- und Leistungsrechnung hat eigentlich 3 Elemente, Lehre, Forschung, Dienstleistung? Aber das der Fokus auf auf der Kostenrechnung, wie sie von uns verlangt wird, ist die Lehre. Wir behaupten, wir haben über 50% Forschung. Und das wird anders abgegolten. Forschung ist wieder ein Riesen-Problem. Wenn Sie Forschung etwas haben, wenn Sie ein Labor haben, dann haben Sie die Kosten mit dem Bau des Labors hauptsächlich. Und wenn das Ding mal steht, können Sie für nichts anderes brauchen. Also wenn Sie ein Chemie Labor haben, können Sie, ja klar können Sie Mathematik Unterricht machen nice, aber da brauchen Sie kein Labor dazu, also die Anlagen. Die Entscheidung, die Kostenfolgen entstehen mit der Entscheidung Ich baue ein Labor. Und dann haben Sie es und dann bringen Sie sich nicht mehr raus, solange das das Ding betrieben wird. Die Entscheidung, die kostenmäßige Entscheidung fällt mit dem Entscheid steigen wir in eine Forschung oder nicht. Oder sind wir bereit, in einer Forschung wirklich modern zu sein, beispielsweise wir bauen momentan ein neues Physikgebäude für Quantenforschung das kostet 400000000? Ok, die 400000000, wenn die verbaut sind, sind die weg. Und dann haben wir das Labor und das Labor eben das kann man für Quantenphysik brauchen, das kann man nicht für etwas anderes brauchen. Und dann steht es und die Kosten habe ich und die Investitionskosten über die Abschreibung, der ist, der ist der Riesenteil. Also ich habe nachher gar nicht mehr große Entscheidungsmöglichkeiten zu sagen ok, blöd gelaufen brauche ich nicht mehr.

0:24:5.962 *Nina Schöch:* Okay? Und beim Entscheidungsprozess zum Kauf dieses Quanten Labors? Welche Rolle spielt dort die KLR?

0:24:6.252 *U11*: Keine.

0:24:7.62 *Nina Schöch*: Keine okay.

0:24:8.972 *Nina Schöch*: Ich muss immer offene Fragen stellen darum also.

*U11*: Ja ne ich versuch es offen zu beantworten oder auch klar zu beantworten, aber der Hintergrund ist wollen wir Physik, sind wir Weltspitze oder wollen wir bei der Quantenphysik weiterhin Weltspitze bleiben? Das war die Fragestellung. Die Antwort war ja wir wollen da weiterhin Weltspitze bleiben und da brauchen wir neue Labor-Möglichkeiten, weil sonst haben wir gegen Harvard, Princeton und so keine Chance.

*Nina Schöch*: Mhm und warum spielt der KLR keine Rolle? Liegt das daran, dass sie so standardisiert ist oder weil man einfach an der Universität andere die Entscheidungen basieren auf anderen Gesichtspunkten, also beispielsweise Uniranking oder so trifft.

0:25:0.962 *U11*: Nein, nicht, Uniranking trifft auch, es ist auch das falsch, wäre auch Blödsinn auf Uni Ranking zu schauen, aber es geht grundsätzlich um die Fragestellung, ich denke, das ist das, was auch in anderen Betrieben die Fragestellung ist. Wo in welchen Märkten wollen wir tätig sein? Also wo wollen wir stark sein, oder? Und bei uns war es beispielsweise Physik. Ja, wir sind am Cern beteiligt, das ist nicht Quantenphysik, eher die subatomare Physik, wo wir auch beteiligt sind. Und das hat so Kameras und eine dieser Anlagen die ist so groß wie ein Mehrfamilienhaus, hat die U11 gebaut. Also wir waren verantwortlich für so ein ganzes Ding, ja, das war eine Entscheidung. Eben Quantenphysik ist etwas Neues und man sagt ja, da geht die Post ab. Dann wird eigentlich entschieden und zum Teil wird sogar von unserem, die Schweiz will dort dabei sein oder wir wollen dort Weltspitze sein, wir müssen das machen. Es gibt auch Umweltthemen, Energieforschung ist momentan auch ein Thema, wo man sagt, wir wollen dabei sein oder und müssen dabei seid. Also die Vorgaben, wo wir sind, kommen von anderen Orten her nicht von der Buchhaltung. Die sagen Wir wollen das machen wir haben das Gefühl Schweiz braucht, Österreich vermutlich genau gleich, braucht Ingenieure. Wir wollen dort dabei sein, also solche Dinge, dass man rein jetzt eigentlich von den Aufgaben her, was man erreichen muss, dass das definiert wird, das muss gemacht werden und das gibt vor, wo man eigentlich investiert und wenn sie die Investitionen gemacht haben, dann steht dieses Labor da.

*Nina Schöch*: Mhm ja, das heißt, wird die KLR von der Universitätsstrategie beeinflusst, dass man sagt, okay, wir wollen dort und dort Vorreiter sein oder dort tätig sein?

*U11*: Eben die, die Kosten- und Leistungsrechnung, wir fragen uns schon was kostet etwas? Also diese Fragen werden gestellt, oder? Und zum Teil also, eben was kostet dieses Labor? Beispielsweise das war beim anderen billiger, aber eben, aber dann sprechen wir von der Investition. Und was wir teilweise auch anschauen, was in letzter Zeit gebrannte Kinder gewesen sind, was kostet der Betrieb? Also beispielsweise wir bekommen dieses Jahr einen neuen Hochleistungsrechner. Das Ding kostet 80000000 Franken, nur der Rechner ist nice, oder? Der Rechner wurde uns bezahlt. Von der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Aber die Betriebskosten müssen wir tragen. Blöd ist, dass das der neue Rechner, etwa 50-mal oder hundertmal schneller als der alte ist. Cool, aber er braucht auch zweieinhalb Mal mehr Strom. Strom ist in ganz Europa teurer geworden, also die Stromrechnung landet bei uns. Da haben wir jetzt die Frage, verrechnen wir den Strom dann weiter an die einzelnen Benutzer, die den Rechner benutzt haben oder nicht. Das kommt jetzt auf, aber aktuell wunderbares Beispiel hatte ich gerade vor 2 Tagen eine Sitzung und die sagen Hey, die Stromkosten sind gestiegen wir zahlen jetzt doppelt so viel für die Kilowattstunde und wir brauchen zweieinhalb Mal mehr Kilowattstunden. Also ein Faktor 5, tut weh. Woher kommt das Geld? Ja bei gewissen Dingen können wir gewissen Nutzern können wir das verrechnen. OK, wird gemacht oder? Jetzt der größte Teil nennt sich aber User Lab Funktionalitäten. Und da kommen Wissenschaftler rein und die machen ein wissenschaftliches Proposal und sagen ich will irgendwie das Klima über Nordeuropa messen. Beispielsweise brauchen die da Riesen-Rechenkapazität, ja ist eine coole Idee, kannst du haben. Und europaweit wurde beschlossen, dass wenn man hier die wissenschaftlichen Hürden macht, dass man da reinkommt, in seiner in seiner Rechnerei, dann ist es gratis. Wir bleiben auf den Kosten sitzen wir, wir können höchstens ja sagen ja, es ist 5-mal teurer geworden und die sagen ja aber ihr zahlt es trotzdem also.

*Nina Schöch*: Aber das Ergebnis hat keine Steuerungsrelevanz, weil man es nicht weiter verrechnen kann.

*U11*: Weil man es nicht weiter verrechnen kann oder und dann ist, eben dann wird es ein bisschen frustrierend, warum rechne ich es so genau aus wenn der andere ja sowieso nichts zahlt?

*Nina Schöch*: Und gibt es da Unterschiede zwischen nicht wirtschaftlichen und wirtschaftlichen Bereich? Weil in Österreich gibt es eben so einen wirtschaftlichen Bereich, wo man halt Auftragsforschung für Unternehmen beispielsweise durchführt.

*U11*: Das haben wir auch noch. Das wären die Dienstleistungen

*Nina Schöch*: Genau ein Kostenträger ist ja Dienstleistungen.

*U11:* Ja, genau. Dort kann man es machen oder aber das ist bei uns der kleinste Teil.

0:30:4.42 *Nina Schöch:* Aber wie wird die Kostenrechnung dort eingesetzt?

0:30:4.982 *U11:* Aber das wird dann im Einzelfall dann gerechnet, eben dann kommt es nicht auf die Verordnung an. Dann sagen wir ok, wir verrechnen dir. Wir haben einen Investitionsanteil beispielsweise also die Abschreibungen zahlst du auf diesem Rechner. Also Rechner ist ein gutes Beispiel, weil das ganze Ding ist nicht so einfach, weil der Rechner hat etwa hundert 1000 Prozessoren und dann beziehen sie einen gewissen Teil. Sie haben Speicher und alles drum und dran, das kann man messen, kann sagen sie haben so viel CPU-Stunden mit diesen und dieser Leistung gemacht. Diese CPU-Stunden, wenn wir das umrechnen mit Kühlung und allem wird auch gemacht. Eben, bei diesen Kunden wird das wirklich verrechnet, bei diesen Dienstleistungen und da wissen wir aber, da schauen wir dann bei einzelnen Elementen was kostet uns eine Rechnerstunde auf dem Großrechner? Das wissen wir dann also, da haben wir wirklich die Kosten dann gerechnet und sagen schaut das wird gemacht, aber viele solche Dinge werden auch politisch ausgehandelt. Also beispielsweise ein Dienstleistungsträger bei uns auf diesem Großrechner ist Meteo Schweiz. Die rechnen das Wetter der Schweiz alle 3 Stunden, also 8-mal am Tag. Also ist echt spannende Geschichte oder okay? Das wird bei uns in Lugano gerechnet auf unserem Rechner. Alle 3 Stunden wird das gerechnet, ok ja, da wird aber irgendwann mal ausgehandelt mit diesem Bundesamt, Meteo Schweiz mehr oder weniger, was die Rechnerstunde kostet. Da kommen wir dann mit unserer Kostenrechnung. Am Schluss ist es aber eine politische Entscheidung, was die zahlen müssen, weil die gehören ja auch zum Bund. Also es ist eben so eine halb staatliche Dienstleistung, die wir betreiben und wir haben den Auftrag, das zu machen und fertig. Also die Stromkosten kriegen wir jetzt hin, dass die das zahlen, die müssen mehr für den Strom bezahlen. Aber wir sind nicht in der Marktmacht und sagen Sie kaufen ein neues Auto und sagen ja, die Herstellungskosten sind zu hoch und fertig wird das gerechnet oder das geht eben nicht. Also ein Beratungsunternehmen ist der klassische Fall, oder? Da, da können Sie sagen, die Stunde wird verrechnet und die Stunde ist so ausgerechnet, dass ihr Lohn bezahlt wird. Ein Teil des Lohns ihres Chefs und alles drum und dran ich weiß nicht hundert Euro oder wie auch immer in dieser Größenordnung wird verrechnet, oder? Und da sind Sie sicher, wenn sie hundert Euro von der Universität Vorarlberg bekommen, dann haben Sie die Kosten gedeckt. Die sind darüber, vermutlich machen sie einen Gewinn, aber wenn sie das politisch aushandeln, erstens wir dürfen keinen Gewinn machen, weil wir sind ja staatlich und wir gehören irgendwo zusammen. Dann ist die Verhandlungsmacht wesentlich kleiner, als wenn Sie das sonst irgendwo in einem Auftrag machen, drum da hilft die Kostenrechnung von der Größenordnung etwas, sehr hilfreich, kann man machen, aber am Schluss ist eine politische Verhandlung.

*Nina Schöch:* Okay, das betrifft jetzt auch nur wieder die den Bereich Dienstleistungen?

*U11:* Eben, es gibt, ich kann ein anderes Beispiel bringen, also unsere Motoren-Forscher hatten einen Auftrag von Ferrari. Scuderia Ferrari. Mussten sie das Formel 1 Auto optimieren, die Motoren, cooler Auftrag, oder? Und Ferrari? Die zahlen normal. Also dort haben wir, aber da war die Kosten- und Leistungsrechnung am Schluss auch nicht mehr die Frage, weil Ok Ferrari, das ist ein brutales Prestige, wollen wir einerseits also unsere Forscher waren wirklich geil darauf, um das bisschen in Jugendsprache zu sagen, das zu machen und waren voll begeistert. Und Ferrari zahlte auch. Also die zahlen. Ferrari hat nicht wirklich gesagt ja was kostet das? Was sind die Kosten eurer Stunden, was wollt ihr, wenn ihr uns das durchrechnet? Die Forscher haben einen Preis gesagt und das passt. Schluss aus. Also da sind so viele verschiedene Elemente drin, oder? Zum Teil will der Auftraggeber uns haben, dass er den Namen hat. Bei einer Studie beispielsweise ja, da gibt es renommierte Forscher, wenn die Studie von uns gemacht wird, dann tönt das seriös und seriöser, als wenn das die Universität Appenzell Innerrhoden gemacht hätte. Und dann spielt das Geld auch nicht mehr die wahre Rolle, aber das sind eigentlich im Verhältnis auch von unseren Aufträgen relativ wenige. Das ist ein kleiner Teil, die meisten Aufträge, die wir bekommen, sind eben nicht Dienstleistungen, sind Forschungsprojekte, EU-Forschungsprojekte, wo wir leider als Schweiz herausfallen, was sehr ungeschickt ist, aber wo wir dort arbeiten und dort gibt es auch wieder feste Vorgaben, was etwas kosten darf. Also da sagt der Geldgeber für ein Forschungsprojekt, was er zahlt und wir können nicht wirklich diskutieren. Drum sind wir, drum, es nützt uns in vielen Bereichen gar nicht so viel.

*Nina Schöch:* Aber wenn Sie sagen, es nützt den vielen Bereichen gar nicht so viel? Wo würden Sie denn sagen, nutzt Ihnen etwas?

*U11:* Also die Rechnung, die wir machen müssen, nach Verordnung nutzt uns gar nichts, zero, die einzelnen Elemente eben, dass wir wissen, aber das können wir auch, das haben wir auch sonst schon ausgewertet, eben Studierende, welche Studierende haben Service-Vorlesung in anderen Einheiten solche Dinge. Aber das sind Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung oder Elemente davon aber nicht die gesamte eben, also die Schlussresultate davon hart formuliert nützen uns nichts. Höchstens politisch, wenn wir diskutieren wir brauchen mehr Geld, aber eben, weil wir nicht, weil höchstens etwa 40% unseres ganzen Budgets oder 30% für die Studierenden sind und 50, 60% für die Forschung, ist das auch nicht das tragende Argument. Also diese Rechnung, die wir machen müssen, nutzt uns aus Gesamtrechnung echt wenig.

0:37:0.452 *Nina Schöch:* Hart gesagt mich interessiert jetzt nicht, ob Sie nur die vorgegebene KLR, ob Ihnen die was nützt, sondern eben, passen Sie die Kosten- und Leistungsrechnung irgendwie an, damit sie Ihnen was nutzt oder damit sie das irgendwie für sich intern als Steuerungsinstrument verwenden können, also jetzt auch abgesehen von der Verordnung.



*U11:* Nein, eben, aber was im letzten Jahr Neues war. Wir versuchen, die primären Kosten sauber auf die einzelnen Kostenträger zu legen. Die primären Kosten, dass wir das sauber haben und mit Umlagen, eben mit diesen zweiten Teilen sind wir extrem vorsichtig, machen relativ wenig. Weil, da sind wir nicht sicher, eben beispielsweise Raum umlegen. Diese Abteilung arbeitet in diesem Office. Diese Abteilung arbeitet in diesem Office und die sind vielleicht nicht alle gleich teuer, also Raumkosten werden echt nicht beliebig umgelegt. Beispielsweise hat auch Nachteile, weil wir vermutlich Raum verschwenden, sag ich mal ganz offen, da könnte man mehr draus machen, da machen wir momentan vielleicht zu wenig draus, aber wir erfassen Primärkosten sauber auf den einzelnen Elementen, aber die Umlagen, da sind wir extrem zurückhaltend. Die machen wir nur nach dem Schema, die wir machen müssen, aber mit den, mit den Preisen, die vorgegeben sind, also Normpreisen und drum und dran, aber die echten Umlagen, um zu sagen, was kostet meine Funktion? Das kann ich Ihnen nicht genau sagen, weil ich nicht genau weiß wie Büro, Arbeitsplatz umgelegt wird.

*Nina Schöch:* Okay, und wie nutzen Sie es dann, warum machen Sie das mit den Primärkosten? Was ist da Gedanke dahinter? Oder das Ziel?

*U11:* Ein ganz wichtiger Punkt ist beispielsweise, wenn sie ein europäisches Forschungsprogramm haben, müssen sie detailliert belegen, wenn sie jetzt Material brauchen oder Geräte brauchen, müssen wir sauber belegen, dass wir das wirklich für das Experiment gebraucht haben oder für diesen Forschungsauftrag und da ist es am einfachsten, wenn wir sagen können, ja, wir haben eine Rechnung von Firma XY, von Merck oder irgendetwas, das sind die Chemikalien drauf, die wir für das gebraucht haben. Ok, wird von der Revision von der EU absolut akzeptiert also wir haben diese Kosten, die wir wirklich belegen können von außen, die werden uns auch erstattet, wenn sie für das Projekt sind, wenn das logisch ist, und darum sind wir darauf erpicht, dass wir das möglichst genau hinkriegen und sagen können, was ich belegen kann, was ich wirklich für ein Experiment gebraucht habe, das das wird mir zurückbezahlt.

*Nina Schöch:* Und wenn Sie da Umlagen verwenden würden?

*U11:* Gibts Riesendiskussion. Weil sie das Gefühl haben, mit den Umlagen, irgendwie, stimmt das wirklich? Sind das die wahren Kosten? Sie zahlen uns das gar nicht. Sie sagen wir zahlen euch nach Primärkosten wir zahlen gar keine Umlage und ich kann nicht sagen, wir legen Chemikalien, Grundmaterial Verbrauchsmaterial um, wird nicht akzeptiert. Also und bei anderen Geräten, wenn ich jetzt ein Elektronenmikroskop benutze, da haben wir Stunden und sagen Elektronenmikroskop, die EU zahlt uns hundert Franken, der Staat uns 50 Franken für die Stunde. Zum Teil idiotische Ansätze, die far away von der Realität sind und was es wirklich kostet. Wir bekommen nicht mehr. Wir wissen das Ding kostet vielmehr, das können wir relativ einfach ausrechnen, wir wissen, was die Anschaffungskosten sind. Wir wissen, was der Stromverbrauch ist und wir wissen, welche Techniker, was wir dazu brauchen, welche Wartungsvertrag. Ist nicht wahnsinnig schwierig, aber sie bekommen das nicht. Es gibt einen Normansatz für Elektronenmikroskope, der ist far from Reality.

*Nina Schöch:* Das heißt Nutzen, beziehungsweise Schwierigkeiten, die sich mit KLR ergeben, als Führungsinstrument?

*U11:* Eigentlich keine, weil wir nicht nutzen.

*Nina Schöch:* Weil in der in dieser Verordnung also von der Schweizer Hochschulkonferenz, dort steht sogar drin, dass es für interne Zwecke als Führungsinstrument verwendet werden soll also das das steht sogar so drin und das ist jetzt zum Beispiel bei Österreich nicht so. Österreich sagt wirklich OK, wir wollen es mal als Kostenvergleich.

*U11:* Aber ich glaube, wenn sie mit Herrn Rümmele sprechen, also er ist etwa der Einzige, der das wirklich seriös macht.

*Nina Schöch:* Ja, dann bin ich, ich bin echt gespannt was weiß jetzt noch andere Universitäten, sagen die.

0:42:8.162 *U11:* Ich denke, wenn man so ein bisschen überlegt, ist es nicht überraschend. Sie haben die Literatur am Anfang unseres Interviews erwähnt. Dort geht es darum, was kostet mich etwas im Betrieb? Also was kostet mich die Herstellung eines VW Golf? Das will VW wissen. Das muss VW wissen. Der Verkaufspreis sollte höher sein als die Herstellungskosten.

*Nina Schöch:* Aber bei Ihnen wird es politisch festgelegt wird, oder?

*U11:* Eben, wenn sie Restriktionen haben und sagen ja ein Rad, ein Reifen des VW Golf kostet 30 Franken und das definieren wir und dann ist es so, ja dann müssen wir nicht rechnen, das kostet mehr. Ich denke, da liegt eines der Hauptprobleme drin. Diese Kostenrechnungen wurden als Vergleichsrechnungen definiert, zwischen Einheiten oder zwischen Unternehmen und nicht als eigentlich Unternehmensrechnung. Und darum ist es schwierig, das gleichzeitig als Vergleichsrechnung mit anderen zu nutzen und dann auch intern wirklich zu nutzen. Mit all diesen Vorgaben, wo sie nicht Marktpreise oder die errechneten Daten einfach aus politischen Gründen nicht wirklich umsetzen können. Also ich sehe, das könnte in Österreich ähnlich sein, dass man ein ähnliches Problem hat und dann wird die Relevanz nicht so groß sein, wie man erwartet, denk ich.

*Nina Schöch:* Mhm eben, ich hätte jetzt eher noch erwartet, vielleicht eben im Dienstleistungsbereich auch um die Wirtschaftlichkeit zu messen. Aber wenn, wenn auch dort teils einfach, politisch, irgendwie festgelegt wird, dass das so und so viel kosten soll und oder überbezahlt wird, weil Ferrari einfach so viel bezahlt dann.

*U11:* Ja, ich weiß nicht, ich kann nicht sagen Ferrari hat überbezahlt, also das müssen Sie ja nicht in der Arbeit schreiben. Aber da haben wir ein gutes Beispiel, da kann man sich vorstellen, da spielt Geld weniger eine Rolle. Ich weiß nicht, ob sie überbezahlt haben, aber wir sind sicher mit den Kosten rausgekommen, also problemlos, aber am Schluss ging es nicht um die Kosten.

0:44:2.852 *Nina Schöch:* Aber das war nicht entscheidend, ob man das Forschungsprojekt macht oder nicht, die Kostenrechnung, um das geht es ja.

0:44:0.102 *U11:* Nein, eben, also die Forscher entscheiden nach anderen Kriterien. Eben Ferrari, klarer Fall ja, was kann mir Besseres passieren als Motorenbau für Ferrari oder Red Bull. Da geht es nicht um Geld, also ja klar geht zum Schluss um Geld aber das ist nicht das Hauptargument, warum diesen Auftrag machen will, oder? Da geht es um Prestige.

*Nina Schöch:* Genau, also eben die die Steuerung oder Unterstützung des Managements als Controllinginstrument ist hier dem Fall nicht vorhanden, weil die Entscheidung davor getroffen wird

0:45:8.662 *U11:* Ja, und das ist auch noch wichtig, vielleicht eine Universität zu sehen. Die Professoren können reden, diese Forschungsanträge werden nicht von der Universitätsleitung entschieden, sondern da schauen die Professoren, was sie kriegen, also die Aufträge bekommt ein Institut oder bekommt ein einzelner Professor und die Universitätsleitung gibt nur vor gewisse Dinge vor, die dürft ihr nicht machen. Also ihr dürft keine Gefälligkeit machen, also es muss saubere Forschung sein, alles drum und dran, also unsere 500-600 Professoren suchen sich eigentlich Forschungsaufträge aus, das wird nicht zentral gesteuert.

*Nina Schöch:* Okay und eben und bei diesen Vorgaben sind die Kosten auch kein Thema, also wenn Sie gesagt haben, die Universitätsleitung gibt irgendwas vor, oder?

*U11:* Also beispielsweise, ich kann ja hier 2 Sachen sagen. Als die Schweiz noch voll assoziiert war in den EU-Forschungsprogrammen ging es wirklich darum, wir wollen da dabei sein. Also wir wollen mindestens so viel Geld rausholen, wie die EU reinwirft. Das haben wir erreicht. Also ja, da geht es ja darum, der, der diese Forschungsprojekte der EU bekommt, ist der Beste. Also ein wissenschaftliches Gremium schaut, wer hat das beste Proposal für dieses Problem? Und der bekommt ihn und wir waren da überdurchschnittlich gut und da ging es dann auch wieder nicht darum Wieviel verdienen wir damit? Sondern sind wir besser als der Rest, also können wir belegen, dass wir eine Spitzenposition haben, dass wir deutsche Universitäten, französische Universitäten ausstechen, das war politisch dann der Hintergrund, oder? Dass man sagen kann, hey wir sind besser als unsere großen Nachbarländer. Österreich zählt weniger, nehmen wir die Deutschen und die Franzosen, die da wichtiger als Vergleich sind. Sag ich jetzt mal, oder? Dann war das dann der Vergleich, oder? Und was wir dran verdienen, war dann auch wieder zweitrangig. Weil wir eben die Vorgabe haben, ganz anderen Level, was man erreichen musste. Also ja, es hat wirklich viele Einflussfaktoren, die schon politisch eine Rolle spielen und sagen ja, wir wollen eine der weltbesten Universitäten sein, also müssen wir uns auch mit denen messen und müssen in diesem Wettbewerb gewinnen und ob jetzt ein bisschen drauflegen oder nicht, ist sekundär. Oder ob wir reich werden damit oder irgendetwas, das ist, ist nicht das, was das Management entscheidet. Das Management will gewinnen, sozusagen. Also wir wollen wir wollen gewinnen und eben ob sich das jetzt beliebig rechnet, das interessiert uns erst in zweiter Linie.

*Nina Schöch:* Gut, ja, dann so erledigen sich viele Nachfragen.

*U11:* Ich weiß, ich hab das Skript gelesen, ich habe gedacht ja das wird noch speziell, weil irgendwo gewisse Dinge eben erledigen sich fast von selber.

*Nina Schöch:* Das ist ja genau der Sinn und Zweck von dem von dem Interview. Und eben wie gesagt ein negatives Ergebnis, dass die Forschungsfrage verneint wird oder so, das ist auch ein Ergebnis und eben ich weiß jetzt, wo die Schwierigkeiten liegen, vor allem beim standardisierten Modell.

*U11:* Also ich habe das Gefühl, es liegt viel in diesem standardisierten Modell. Es liegt einiges drin, eben einerseits die Preise, das ist aber nicht mehr das Hauptproblem. Das könnte man relativ einfach nachrechnen, aber dass die organisatorischen Überlegungen nicht übereinstimmen, also sie sprechen nicht von dieser Organisation. Diese Kostenträger Studierenden, die liegen in der Organisation nicht so locker drin, also

*Nina Schöch:* Ja, aber Sie haben ja auch keinen Bedarf so wie ich es jetzt vernommen habe, nach einer Kostenrechnung, die an die U11 angepasst ist.

0:49:0.592 *U11:* Wir haben, ich sage jetzt, wir haben keinen Bedarf an einer Kostenrechnung, eben, an der Kostenträgerrechnung, aber dass wir unsere Kostenblöcke verstehen, da haben wir ein Rieseninteresse daran. Also eben, aber es ist nicht eine Kosten- und Leistungsrechnung eben bis zum Kostenträger, sondern zum Teil sagen

wir, also wo entstehen Kosten oder was sind die Full Cost auf einer Anlage eben? Solche Dinge? Oder lohnt sich das oder seid ihr euch bewusst eben, wenn wir diesen Rechner haben, dass die Stromkosten explodieren? Wer zahlt das? Also solche Dinge sind extrem wichtig für uns, und da sind wir zum Teil auch nicht so gut. Also beispielsweise wir investieren viel in Geräte und fragen uns weniger, was die Folgekosten sind. Also Folgekosten für gewisse Geräte, wenn sie ein Elektronenmikroskop haben. Das können Sie und ich nicht bedienen. Also wir können schon auf den Knopf drücken und irgendwas machen, aber beide von uns können es nicht ausnutzen. Also wir sind nicht, wir haben nicht die Ausbildung dazu, dass wir, dass wir effizient mit diesem Gerät arbeiten können. Also brauchen Sie einen Techniker neben dem Gerät brauchen Sie einen Techniker, der das Ding betreut und solche Dinge sind für uns wirklich interessant, dass man sagt, schaut mal, da sind die Kostenblöcke, seid ihr euch bewusst und da könnten wir mehr machen, aber das ist für mich nicht die klassische KLR. Posten-Rechnung wäre das wäre das.

*Nina Schöch:* Okay, aber dort macht ihr eine Kostenartenrechnung, dass man Bewusstsein kriegt welche Kosten fallen an?

*U11:* Ja, genau eben solche Sachen, aber eben dann nicht mit diesen normierten Sachen, sondern wirklich mit den internen Sachen, oder?

*Nina Schöch:* Es geht gar nicht so drum. Setzen Sie jetzt genau das nominierte KLR-Instrument ein, sondern generell die KLR. Und was für Steuerungsrelevanz hat dann das Bewusstsein dieser Kostenblöcke?

0:51:7.32 *U11:* Das nimmt zu, weil wir bekommen immer weniger Geld, also das nimmt zu. Beispielsweise auch ein Riesen-Kostenblock sind Immobilien. Also jetzt Corona Home-Office? Ich weiß nicht, ob sie im Office sind, oder zu Hause sind im Home-Office oder Home-Office machen können teilweise von der Firma aus?

*Nina Schöch:* Eigentlich immer.

*U11:* Eben ich sag also ja, wieviel Büroarbeitsplätze braucht ihre Firma?

*Nina Schöch:* Weniger ja, also ja.

*U11:* Wenige oder ja eben, aber das könnte man bei uns genau gleich machen. Wir können auch ziemlich viel von zu Hause aus machen, also wie sieht das aus? Also wie können wir den Kostenblock beispielsweise Raum besser nutzen und brauchen wir mehr oder brauchen wir weniger? Da gibt es Riesendiskussionen, aber da geht es dann auch um Auslastung. Also wie ist der Raum wirklich ausgelastet? Also Sie werden an Ihrem Arbeitsplatz nicht ein fixen Büro Arbeitsplatz haben, nehme ich an, wenn sie oft zu Hause sind.

0:52:0.572 *Nina Schöch:* Also es gibt schon einen fixen, aber ist oft leer.

0:52:4.42 *U11:* Ist oft leer, ja was soll das denn? Verschwendung? Das ist momentan ein aktuelles Thema, das müsste anders gehen. Wir können das effizienter, wir können diese Ressourcen effizienter managen. Aber eigentlich müssten wir jetzt rausfinden wieviel sind die Arbeitsplätze wirklich belegt? Momentan machen wir das, wer hat welchen Arbeitsplatz einmal im Jahr, das nützt gar nichts, weil sie müssen das jede Woche schon fast wissen. Ja, heute sind sie im Office, morgen sind die im Home-Office. Ihr Arbeitsplatz ist leer. Also wir sind uns auch am Überlegen, finden wir on the fly raus, welche Arbeitsplätze belegt sind? Und können wir rausfinden, wie viel effizienter wir hier werden können. Und der Hauptpunkt ist, dass wir zusätzlich zukünftig vielleicht keine neuen Büroräumlichkeiten mehr beziehen, auch wenn wir wachsen oder dass wir gewisse Dinge verkaufen oder nicht mehr anbieten oder irgendetwas. Da sind Kostenblöcke schon interessant, aber da geht es darum eben wer sitzt wo, die Auslastung, auch Kostenrechnungsthema, wie sieht die Auslastung aus? Und die Auslastungszahlen beispielsweise für Büroarbeitsplätze haben wir nicht so genau wie von Maschinen.

*Nina Schöch:* Das heißt, momentan ist das noch in Ausarbeitung oder werden schon Entscheidungen irgendwie basierend darauf getroffen?

*U11:* Momentan ist die Frage, kriegen wir ein besseres Datenmaterial? Wie sieht es mit Home-Office aus? Ich bringe ein Beispiel. In meinem Team, wir haben abgemacht untereinander 50% Home-Office ist ok, aber flexibel gehandhabt, wenn es eine wichtige Sitzung ist, müssen alle vor Ort sein, alles drum und dran. Ich habe angeordnet, dass am Montag und am Donnerstag alle die arbeiten, vor Ort sind. Da könnte ein anderes Team reinkommen, weil wir dann nicht offiziell da sind, ok, aber solche Dinge haben wir noch nicht entwickelt. Da sind wir jetzt dran. Aber eben Kosten ist ein Ausschlag, aber wir wissen noch nicht, wie wir das managen können, also wie kriegen wir eine Lösung hin, die funktioniert, die nicht so kompliziert ist und doch flexibel ist? Und dann spielen die Kosten definitiv eine Rolle eine Riesenrolle.

*Nina Schöch:* Also Investitionsentscheidungen, wenn Sie sagen, ja, wir wachsen, aber wir müssen jetzt nicht die neuen Büroräume investieren.

*U11:* Oder nur Kündigen von Mietverträgen, oder? Ich spreche jetzt hier momentan hauptsächlich von Büroarbeitsplätzen. Bei Laboren haben wir noch mehr Mühe, das zu festzustellen, weil wenn sie ein Laborarbeitsplatz benutzen und vielleicht läuft ein Experiment, auch wenn sie nicht da sind. Das kann nicht abgeräumt werden das geht nicht, oder? Also das Verständnis, wie die Infrastruktur ausgenutzt ist, noch viel schlechter, aber Nutzung von Infrastruktur, das ist definitiv ein Thema von Controlling, das uns extrem interessiert. Und von teurer Infrastruktur sag ich jetzt mal. Wir hatten mal ein Projekt, das habe ich dann wieder abgeschossen, kam die Informatikabteilung, die sagte, wir verrechnen Druckkosten pro Seite. Das war technisch möglich, dass man sagen kann, wer druckt, der zahlt. Das bringt nichts, weniger Druckkosten im Monat von 5€ haben, das interessiert mich nicht. Ich drucke nicht weniger, ob ich 5€ oder 5,30€ im Monat auf meine Kostenstelle verrechnet bekomme. Es interessiert die Leute nicht, weil der Betrag ist so idiotisch klein. Also es ist halt dann keine Steuerrelevanz mehr. Ja vergesst es, also die kleinste die Rechnung, die ich bekommen habe, ist 0,70€ gewesen. Auch das kostet etwas, diese Rechnung herzustellen, auch wenn sie automatisch geht. Das bringt nichts. Also es steuert nicht. Weil die, weil die Beträge idiotisch klein sind.

0:57:0.582 *Nina Schöch:* Weil das, was man steuern könnte, mit Druckpreisen beispielsweise, so niedrig ist. Sie hätten jetzt Einfluss auf den Druckpreis wahrscheinlich als Universität. Aber das ist so gering, also die Kosten, die man steuern könnte, sind so gering, dass es niemanden interessiert, habe ich es richtig verstanden.

*U11:* Bei denen haben wir gerechnet, was es uns kostet, aber damals waren die Kosten 0,01€ pro Seite. Ja genau, ja also in diesem Beispiel war es so. Ja, soll ich jetzt jemandem sagen Pass auf, Druck weniger? Und ich weiß nicht, die jüngere Generation mehr oder weniger, man überlegt sich heute sowieso, was man druckt. Also das Verhalten ändert sich auch sonst unabhängig von der Kostenverrechnung. Es macht keinen Sinn, Papier zu haben, es ist vielleicht umständlich, dass sie das wieder wegwerfen muss. Es ist ökologischer Blödsinn. Also das sind die Argumente aber nicht, dass eine Kopie ein 0,01€ kostet. Das Argument sticht wenig, also das gibt eben es gibt viele so Kleinigkeiten. Eben Telefonverrechnungen sind die klassischen Kosten, Telefone, Druckkosten, Verrechnungen, die könnte man einfach machen, aber die sind so läppisch. Die bringen nichts, oder?

*Nina Schöch:* Und Sie haben auch gesagt, dass Sie eben für das Budget zuständig sind. Gibt es Zusammenhänge von der Kosten- und Leistungsrechnung und dem Budget?

0:59:2.352 *U11:* Eben, wir rechnen hauptsächlich über die Primärkosten, also die Primärkosten werden so angeschaut, aber eben nicht die Umlagen. Eben Büroräumlichkeiten. Brauchen wir zu viel oder zu wenig Büroräumlichkeiten? Das würde in einer Kosten- und Leistungsrechnung herauskommen. Das haben wir nicht drin. Und das, eben das müsste man irgendwo mehr steuern, sage ich das, weil das ist ein großer Kostenblock da holen sie was raus. Das bringt was, eben, ich sage immer Steuern, Steuern macht Sinn, wo sie auch ein Resultat sehen, dass irgendeine Bedeutung hat, wenn Sie irgendetwas steuern, das zum Schluss nichts bringt, dann haben Sie ein gut ein Gutes, ein gutes Gefühl, vielleicht im besten Fall. Vielleicht fragen Sie sich aber auch mal schnell, was soll das überhaupt? Warum mach ich das? Ich weiß jetzt, was meine Druckkosten sind, aber ich bin trotzdem nicht weiter. Also es ist immer wichtig zu überlegen, wo man, wo man den Aufwand, die großen Kostentreiber hat, das finde ich wichtig, dass man die großen Kostentreiber, dass man diese auch erfasst und darüber hart diskutiert wird, wenn man die Kosten beeinflussen kann, in diesem Moment. Das ist wichtig, aber eben, das ist bei uns Infrastruktur, Raum, Geräte.

1:0:5.142 *Nina Schöch:* Und das ist noch in Ausarbeitung also eben können Sie jetzt irgendwie ein Beispiel nennen, wo sie wirklich mit dieser Erfahrung steuern?

1:0:14.432 *U11:* Zum Teil haben wir bei den Geräten die Daten, da funktioniert es. Nur da haben wir rausgefunden, dass die Forscher uns teilweise austricksen. Dass das Gerät eine Auslastung von 90% hat. Also bei Computer kann man das anscheinend relativ locker hinkriegen, hab ich gelernt. Also bei Geräten haben wir es im Griff, beim Raum, denke ich, da sind wir wirklich schlecht und da wäre wirklich, eben da wären die Treiber der Kostenrechnung extrem wichtig. Also Kosten- und Leistungsrechnung als Thema ja, aber nicht so wie nach den Vorgaben. Und das werden wir todsicher in einzelnen Dingen machen, nur zum Beispiel Raum. Wir wissen momentan nicht, wie wir das geschickt erfassen, wie die Auslastung der Plätze wirklich ist. Es gibt Ideen über IP-Adressen, das wenn Sie mit dem Computer irgendwo eingeloggt sind, dass wir das auswerten. Es gibt Ideen, dass wir Raumsensoren hinstellen und sagen, in diesem Raum sitzt jemand oder irgendetwas, aber wir haben dann schnell gewisse Probleme mit Datenschutz und solchen Dingen, wenn wir das machen. Die Kostenträger sind ein Problem, dass wir die Kostenrechnung nicht machen. Also es sind, eben drum sag ich ja, wir machen einfach, wir machen Elemente einer Kosten- und Leistungsrechnung, aber wir machen nicht eine klassische, wie sie es im Lehrbuch finden. Eine vollständige Kostenrechnung mit Kostenträger eben. Unsere Kostenträger wären Studierende, Lehre, Forschung und Dienstleistung. Aber auch das Beispiel ich weiß nicht, ob Ihnen das auch schon begegnet ist. Eines der wichtigsten Punkte Aufteilung, Lehre, Forschung, Dienstleistung ist die Aufteilung der Mitarbeiter Stunden wieviel haben Mitarbeiter für welche Elemente gearbeitet?

1:5:54.852 *Nina Schöch:* Tätigkeitsnachweise, oder?

1:5:56.192 *U11:* Tätigkeitsnachweis. Den kriegen Sie nicht sauber hin. Und es ist zum Teil wirklich schwierig zu sagen ja, ok ich mache eine Forschung, ich probiere etwas aus. In Physik beispielsweise. Bin dort bei einer

Forschung und nachher zeige ich das den Studierenden im Hörsaal. Wie ist die Aufteilung meiner Arbeitszeit? Ist das, was ich geforscht habe, jetzt nur Forschung? Ich kann das aber in der Vorlesung nur zeigen, weil ich geforscht habe. Wie teile ich das auf? Also ein Riesen-Theater und die Erfassung funktioniert einfach nicht, die Leute machen es nicht. Bei Ihnen beispielsweise, wenn Sie jetzt, wenn Sie jetzt für ein Projekt arbeiten, da müssen Sie sicher immer schön aufschreiben für welches Projekt arbeiten Sie? Und Sie können das den Kunden sauber verrechnen, das funktioniert bei Anwälten super, das funktioniert in solchen Fällen, wie Sie arbeiten wunderbar, aber sie haben einen konkreten Anreiz, weil sonst kommt das Geld nicht rein, von dem irgendwann ihr Lohn bezahlt wird, wenn sie das nicht sagen können, was können Sie dem Kunden verrechnen? Die Leistungsanteile der Universität, das hat keine direkte Lohnfolge oder sonst irgendetwas. Also diese Daten sind shaky. Und bei uns? Wir stehen dazu, wir haben es wirklich nie mehr gemacht. Und ja, es gibt irgendwie Diskussion. Es wäre schön, das zu machen, aber eben in den Umfragen, wir bekommen leicht andere Werte. Es hat keine großen Auswirkungen. Und die Unterschiede waren nicht riesig. Weil dann müssen sie eine flächendeckende Umfrage eigentlich bei allen Mitarbeitern machen, wenn sie es wirklich sauber machen. Und sagen, überlege mal und dann machen Sie das einmal jährlich. Und Sie können vermutlich jetzt sagen, wie haben Sie 2022 Ihre Zeit verbracht. Beim Arbeiten so im Nachhinein bringen Sie das nicht sauber hin. Also da hat es eine Fehlerquelle drin. Also drum Tätigkeitsanteile heikles Thema. Herr Rümmele, der erfasst sie, der macht das ehrlich, wenn ich das noch richtig im Kopf habe. Ich habe schon länger nicht mehr mit ihm gesprochen, aber ich weiß, dass er eine ganz andere Haltung hat zu diesem Thema. Vielleicht nützt es ihm auch mehr. Das kann sein. Also es soll überhaupt nicht negativ bewertet werden. Aber bei uns wie gesagt, wir haben dann wirklich gesagt so lange das diese Kosten- und Leistungsrechnung, die Offizielle eigentlich auch keine Wirkung hat, also es hat keine politische Wirkung. Es hat keine finanzielle Wirkung. Es hat keine mediale Wirkung. Was soll das also? Wieviel Aufwand stecken wir rein? Und bis jetzt haben wir es auf Sparflamme gemacht, sage ich ganz offen, das Offizielle. Es hat sehr lange jetzt funktioniert. Das ganze Thema war in der Schweiz etwa 2005-10 war das wirklich heißer. Aber seit dort hört man fast nichts mehr vom ganzen Thema. Österreich könnte jetzt eben mit der Einführung in der gleichen Situation sein, wo wir 2005 waren, dass man schaut, was bringt das eigentlich? Aber jetzt eben, es wird erfasst, aber viel mehr passiert nicht damit bei uns.

1:10:8.102 *Nina Schöch*: Alles klar eben, ich hab dann noch so Abschlussfragen, eben wie unterscheidet sich die Entscheidungsfindung des Management vor und nach der KLR also?

*U11*: Hier überhaupt nicht, logisch, weil wir nichts damit machen. Eben, also eben aber, aber ich denke, es ist wichtig festzuhalten, dass man diese Kostenelemente sicher anschauen muss, aber nicht eben als klassische KLR, sondern eben, dass man für einzelne Kosten, einzelne Kostenbereiche oder Kostenelemente, dass man das sehr genau anschaut und sagt, was könnte man da, wo können wir da Kosten reinholen oder können wir etwas machen? Da gehts um was.

1:11:0.932 *Nina Schöch*: Also für Kosteneinsparungen eigentlich?

1:11:5.22 *U11*: Ja, sagen wir effizientere Nutzung der Ressourcen? Einsparung muss es nicht unbedingt sein, aber wenn wir irgendwo einsparen können, können wir das für etwas anderes ausgeben, das Sinn macht. Bei Maschinen sind wir sicher besser als bei Büroarbeitsplätzen. Weil es ist schwierig, sauber zu erfassen und mit der ganzen Thematik Home Office noch viel schwieriger. Früher war es richtig einfach, ich arbeite hundert Prozent, also ergo bin ich hundert Prozent an meinem Arbeitsplatz.

*Nina Schöch*: Okay, ja, das war im Großen und Ganzen meine Themenblöcke, die ich abfragen wollte. Wenn es von Ihrer Seite keine Anmerkungen mehr gibt?

1:12:2.482 Ja, passt und sonst, wenn noch etwas auftritt, einfach nochmal melden, dann schauen wir weiter, also wenn jetzt irgendwas unklar ist oder Sie sagen, passt jetzt gar nicht oder das sogar was ganz anderes aufgekommen ist, können wir das noch besprechen also kein Problem.

*Nina Schöch*: Es freut mich, dass ich dann nochmal auf Sie zu kommen darf ja.

*U11*: Weil das kann ja teilweise unter Umständen sein, dass man noch eine andere Erkenntnis hat und das müsste man anders vergleichen und heute mit diesen, so ist es ja nicht aufwendig, Sie müssen nicht in die Schweiz kommen, ich muss nicht zu Ihnen reisen, also das geht relativ locker, finde ich, oder? Aber haben Sie gut gemacht, gut vorbereitet und alles.

*Nina Schöch*: Dankeschön ja, ich hoffe, dass wird.

*U11*: Gut Frau Schöch, besten Dank.

*Nina Schöch*: Ja, ich danke Ihnen wünsche ganzen schönen Freitag und schönes Wochenende und Dankeschön ebenfalls eine gute Zeit ciao.

*U11*: Ja, schöne Zeit im Rheintal Tschüss

### **Ergänzende Nachfrage:**

0:1:17.580 *Nina Schöch*: Eben wir haben dann gesagt, dass man ganz auf die Bedeutung von Kosten verzichtet, ist schwer vorstellbar, vor allem, da Sie ja auch beispielsweise gesagt haben ja, bei Projekten berechnet man ja schon was, aber halt nicht nach diesem klassischen Modell, das vorgegeben ist. Da habe ich mir gedacht, dass ich zumindest dann einfach abseits von dem Kostenrechnungsmodell, das vorgegeben ist, nochmal nachfragen möchte Ok ist es wirklich so, dass Kosten gar keine Bedeutung haben oder einfach in einer anderen Form? Und wenn ja wie schauen denn dort die Berechnungen aus, dass man das einfach auch dokumentieren kann? Ja, ok. Die klassische Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung ist schwierig vor allem in diesem Modell, aber so und so arbeitet man trotzdem irgendwie mit dem mit Kosten und haben in irgendeinem Entscheidungsprozess möglicherweise eine ja eine Bedeutung.

0:2:17.580 *U11*: Haben Sie haben sie definitiv aber keine, aber eben wie gesagt, wir stellen kein Auto her oder sonst irgendwas. Wir stellen keinen ja, wir stellen den Massenprodukt her, Student, Bildung kann sein, oder? Aber wie Ihre Ausbildung, wenn wir jetzt die ausrechnen, was die kostet und sagen, okay, ich weiß, Frau Schöch als Studentin kostet so viel. Sie sind relativ billig, weil sie kein Labor brauchen oder Betriebswirtschaft also Sie sind, Sie können preiswert produziert werden jetzt ganz hart formuliert Sie können preiswert produziert werden. Sie zahlen trotzdem nicht die Studiengebühren, die den Kosten entsprechen.

0:3:9.250 *Nina Schöch*: Ja, aber ich meine bei der U11 ist es ja auch nochmal spezieller, wie Sie gesagt haben, dass sie vom Bund finanziert werden und dass diese KLR, also dieses Modell, wirklich für Sie keine finanzielle mediale oder sonst irgendwelche Auswirkungen hat aber irgendwoher kommt ja Ihr Geld.

0:3:26.800 *U11*: Aber ich, ich weiß nicht, Ihre Ausbildung was kostet die denn an der Fachhochschule? Sie müssen, Studenten zahlen Gebühren, ich weiß nicht, ist in Österreich wieder anders. Sie zahlen Gebühren, dass sie an der Fachhochschule studieren können, oder?

0:3:44.130 *Nina Schöch*: Das ist ganz ein bisschen 20€ im Semester.

0:3:47.890 *U11*: Eben also sorry, das sprechen wir eben also auch von wenig. Auch wenn die Fachhochschule Vorarlberg das ausrechnet.

0:3:58.840 *Nina Schöch*: Aber Sie bekommen ja vom Bund Geld, und das muss ja schon irgendwo oder halt, woher weiß der Bund, wie viele Ihnen geben muss?

0:4:8.550 *U11*: Der rechnet da mit der Kostenrechnung vielleicht aus und sagt OK, die Fachhochschule eine durchschnittliche Betriebswirtschafts-ausbildung an irgendeiner österreichischen Schule kostet so viel, ob das effizient ist? Also er fragt die Ist-Kosten sozusagen ab und sagt, was in der Kostenrechnung steht und sagt, wenn wir das standardisiert machen sind die ist Kosten vermutlich nicht 20,00€ pro Semester, sondern ich sag jetzt mal 4000€, ja, und dann zahlt der Bund das drauf. Also das wäre eine Überlegung, dass der Bund weiß, wieviel muss er die Hochschulen finanzieren, damit die rauskommen?

0:4:51.170 *Nina Schöch*: Aber wie ist es denn bei Ihnen, also Sie bekommen ja irgendwoher Ihre Gelder?

0:4:57.570 *U11*: Ja, vom Staat, klar.

0:4:59.160 *Nina Schöch*: Genau und jetzt angenommen, Sie hätten gar keinen gar kein Bewusstsein, wieviel Kosten sie verursachen, könnten sie ja auch irgendwie ihr Budget ja nicht.

0:5:12.10 *U11*: Ja eben, wir wissen, wo wir das Geld ausgeben. Wir wissen das haargenau. Also wir wissen auch, wo wir es zukünftig ausgeben, wissen wir auch, oder aber ich sag jetzt mal, beispielsweise kann man auch sagen, ist fast schon offiziell, die Schweizer Regierung und das Parlament hat das Gefühl, sie kürzen die Bildungsausgaben und 2%, weil sie das Geld für anderes verwenden wollen. Das wissen wir ok. Wir bekommen 2% weniger müssen die gleiche Leistung bringen. Wir müssen es einsparen. Und nicht, weil wir jetzt, weil sie sagen, ja ihr habt zu viel Geld, sondern einfach, die finden ja, wir müssen mehr Panzer kaufen und sonstige Dinge also die Prioritäten haben sich nach der Ukraine Krise gewechselt. Bundeswehr braucht mehr Geld. Und wir nehmen es bei der Bildung.

0:6:2.300 *Nina Schöch*: Und diese Kostenkürzungen, da wird ja auch die Kostenrechnung an sich Informationen darüber liefern, wo man Kosten kürzen kann.

0:6:11.200 *U11*: Das ist ein Punkt ja, klar eben, wir wissen, wo wir das Geld ausgeben, aber jetzt kommt der politische Punkt zu sagen wo arbeiten wir wie ineffizient innerhalb der Organisation? Und da kommt die erste Diskussion in solchen Fällen. Ja wir wollten eigentlich nicht bei unseren Kernaufgaben Lehre und Forschung sparen, sprich wir wollen also nicht Klassengrößen erhöhen oder Dozenten schlechter bezahlen. Das kann es nicht sein. Also sucht Ecken und Enden, wo wir das Kerngeschäft nicht tangieren, also die Diskussion führt man dann so und sagt OK, wir lassen das sein, also wo haben wir dann große Kostenblöcke oder solche Dinge. Oder wo

gehen die Kosten aus dem Ruder? Dann haben Sie Personalkosten ok, können Sie nicht beliebig machen und sagen, wenn Sie eine Teuerung haben und der Staat schreibt das vor. Also Bundesland Vorarlberg gibt einen Teuerungsausgleich, da werden auch die Dozenten an der Fachhochschule einen Teuerungsausgleich bekommen. Da haben sie gar keine Chance zu sagen ja, wir haben kein Geld, wir machen das nicht. Weil sie haben übergeordnete Regelungen, die das eigentlich verhindert, dass sie da etwas, dass Sie da sinnvoll wirklich vorwärtskommen, also suchen sie andere Ecken und Enden und sagen ja, eine Variante ist immer, sind alle Leute, die hier sind, machen die sinnvolle Aufgaben? Finden Sie sicher immer Lösungen, gibt aber Riesendiskussion, wenn Sie jetzt beispielsweise jemand entlassen würden. Nicht wirklich ideal, eine andere Variante, Sie machen einen Einstellungsstopp. Nice also, wenn jetzt jemand geht? Bei uns ging jetzt die Finanzchefin in Teilpension ok schön, dann haben wir keinen Finanzchef mehr, wenn wir das durchziehen. Also das können Sie eigentlich auch nicht machen und sagen mehr oder weniger, wenn jemand geht, der wird nicht ersetzt, weil gewisse Personen brauchen sie einfach. Das ist kein betriebswirtschaftlich vernünftiges Konzept, das so zu machen, geht eigentlich auch nicht. Also wo haben Sie große Kostenblöcke? Und wir stellen fest, wir haben große Kostenblöcke beim Bauen, bei Mieten, bei Immobilien oder aber dann müssen Sie das intern durchbringen und sagen ja, wir geben weniger aus für das. Also dann kommt dann wirklich eine harte Diskussion, wo wir sagen, ja, wir haben weniger Fläche oder sonst was. Wie sparen wir die Fläche ein. Jetzt noch nicht bei 2% aber ich sage, also irgendwo kommen dann die Diskussionen. Oder wir machen gewisse Tätigkeiten? Muss das wirklich sein? Brauchen wir das? Ist das relevant für eine Schule unserer Größe, müssen wir das haben? Also beispielsweise ich sitze hier in einem historischen Gebäude. Ich weiß nicht, ob Sie es mal gesehen haben, die U11 ragt über die Stadt hinaus ein Riesengebäude. Und ist von 1855 oder wunderschönes Gebäude keine Diskussion, nicht modern, aber alt. Da gibt es Führungen durch dieses Gebäude. Hat nichts mit Lehre und Forschung zu tun. Dann legen wir drauf. Muss das sein? Ist das Öffentlichkeitsarbeit, die wichtig ist? Also dann kommen solche Diskussionen wo können wir sparen? Also eben dann kann man schon sagen ja, die Führungen kosten uns x Franken und da spielen die Kosten dann wieder eine Rolle, aber am Schluss sagt jemand, das muss unbedingt sein, das müssen wir machen. Und der andere argumentiert ja, ich glaube ich nicht, dass wir das machen müssen also, dann geht der Diskurs los wo sparen wir wirklich und wo trifft es Leute?

0:10:0.250 *Nina Schöch*: Ja eben also, ich würde zwar schon sagen, die Informationen über die Kosten sind schon wichtig oder und ohne KLR hätten sie die ja nicht?

0:10:9.380 *U11*: Doch die hab ich eigentlich von der IST-Kostenerfassung habe ich die. Ich habe Kostenstellen, ich habe Projekte, die Information habe ich. Ich habe aber keine Kostenträger.

*Nina Schöch*: Eben, aber die Kostenstellenrechnung ist ja auch ein Teil.

*U11*: Ja, die hab ich, die haben wir selbstverständlich, wir haben ein Projekt, also wir haben jetzt Kostenstellen und Projekte und das fassen wir in Profit Center zusammen, die wir ein bisschen anders nennen, Profit tönt in einer Hochschule ein bisschen doof also den Verantwortungsbereich, aber das haben wir, aber wir machen eigentlich keine Kostenträgerrechnung.

0:11:1.150 *Nina Schöch*: Also nur um das jetzt zusammenfassen. Sie haben Kostenstellen und die Profit Center und die Projekte und daneben haben Sie das Modell, die KLR, dass Sie dann an das Bundesamt für Statistik liefern? Genau das war eben noch nicht ganz klar, ob Sie quasi parallel noch eine andere Auswertung haben und in diesem Fall schon.

0:11:3.970 *U11*: Also basierend auf unserer Kostenstelle und Profitcenter Rechnung generieren wir einmal im Jahr die KLR für das Bundesamt für Statistik, basierend auf diesen Daten. Das kann man auch nachverfolgen, wo wir gewisse Anpassungen vorgenommen haben, wo wir kalkulatorische Kosten reingebaut haben und solche Dinge oder wo wir die Umlage gemacht haben auf Studiengänge und so, die nicht mit der Organisation übereinstimmen. Aber ja, ich kann Ihnen genau sagen, was uns das Bauen kostet. Ich kann Ihnen genau sagen, was das oder jenes kostet, was ein IT-Projekt kostet. Das wissen wir alles, wir haben dort auch Planzahlen für die Zukunft, was das kostet, aber ich kann Ihnen nicht sagen, der Rundgang in unserem Hauptgebäude Kostenträger Rundgang, was der Kosten verursacht, das weiß ich nicht.

*Nina Schöch*: Und warum machen Sie das nicht?

0:12:5.720 *U11*: Weil wir verkaufen das Produkt ja ich auch nicht, also wir bekommen den Preis ja sowieso nicht.

0:12:8.180 *Nina Schöch*: Weil das mit dem Budget abgedeckt werden muss.

0:12:7.750 *U11*: Also wenn ich ein Auto kaufe oder wenn Sie ein Auto kaufen, dann schaut man, dass wir doch mindestens so viel bekommen wie die Herstellkosten waren. Und wir finden die Herstellkosten heraus und der andere sagt ja, wir verkaufen diesen Rundgang für 5€ Kosten-Beteiligung, würde 50 kosten aber die 50 bekommen wir sowieso nie. Also darum lohnt es sich nicht, oder? Was machen wir mit den Zahlen, wenn wir vom Markt so far off sind, dass wir es nicht kriegen?

*Nina Schöch:* Aber dann bekommen Sie am Anfang vom Jahr das Budget vom Bund, das basiert vielleicht schon mal auf der Kostenrechnung, dass man weiß, wieviel Kosten pro.

*U11:* Das basiert auf der Vergangenheit.

*Nina Schöch:* Auf der Vergangenheit, es wird vielleicht gekürzt, da können Sie Kostenrechnungsdaten liefern, wie Sie wollen, wenn es gekürzt wird, wird gekürzt und dann müssen Sie alle ihre Leistungen, Lehre, Forschung, Dienstleistungen, Weiterbildung, auch diese Führungen mit diesem Budget abdecken. Ist das richtig?

*U11:* Genau richtig. Oder ich kann argumentieren und sagen ok ihr gebt uns weniger, ihr habt eine Vorgabe für uns gemacht, die machen wir nicht mehr.

*Nina Schöch:* Gibt schon mal ein bisschen mehr her für die Arbeit, dass man sagt OK, eben KLR-Modell schwierig, weil es standardisiert ist und viele politische Vorgaben auch einfach dazu führen, dass man intern nicht so nutzen kann. Aber parallel, ich würde sagen für Kosten-Einsparungen und -bewusstsein.

0:15:3.170 *U11:* Also eben, ich sag ich jetzt mal ein bisschen salopp eine saubere Buchhaltung hilft Ihnen immer bei solchen Dingen, weil Sie können belegen, wo Sie Kosten haben. Beispielsweise Sie brauchen auch diese saubere Buchhaltung oder diese Projektabrechnung, wenn sie EU-Gelder wollen, dass sie sagen können, wo haben wir, was haben wir Geld ausgegeben, haben wir Labor-Materialien eingekauft haben wir Rechenzeit gebraucht oder solche Dinge? Das brauchen Sie also, dass sie ihre Ist-Ausgaben, wirklich sauber dokumentieren können bis ins Letzte hilft Ihnen extrem.

*Nina Schöch:* Genau, dass ich es auch nochmal richtig zusammenfasse, ob Sie mir da zustimmen? So hab ich es jetzt aufgefasst, dass eben diese Kostenstellenrechnung, Profit Center oder Verantwortlichkeitsbereich-Rechnung.

0:16:5.800 *U11:* Ja, ja Profit-Center offiziell ist okay, aber eben Profit wollte der Finanzchef nicht von halt nicht geht nicht oder nicht cool?

0:16:5.290 *Nina Schöch:* Genau ja, dass das einfach auch beim ich sag jetzt Kostenbewusstsein, Kostentransparenz-Schaffung und bei der Budgetplanung hilft.

*U11:* Das hilft extrem, oder? Also wir haben die volle Transparenz, wir sehen eben wir schauen Dinge detailliert an, also ein Riesenthema war vor Covid Reisen. Und auch die Co 2 Belastung der Reisen. Also wieviel wird geflogen? Auch solche Auswertungen haben wir, der fliegt am Laufmeter herum, warum fliegt er so viel rum und solche Dinge? Wir wissen ziemlich viel. Da können wir eben mit diesen Verantwortungsbereichen, bei uns ist eine Professur ein Verantwortungsbereich, also wenn sie bei einer Professur, also auch als Assistentin vielleicht arbeiten, dann sind sie auch bei der angestellt und er sieht Hilfsassistenten als Assistenten, hat eine Sekretärin oder so oder Labor-Angestellte und dann können wir immer schön ausmessen, was das kostet, was wir ihm nicht verrechnen von der Kostenstelle, wir verrechnen den Raum nicht. Also wie viele Quadratmeter hat er und alles drum und dran, weil wir sagen, ja wir wollen ja eigentlich, dass wir den Raum so geschickt einteilen können, dass wir sagen, du gehst jetzt dorthin, weil das macht Sinn. Nicht jeder ist gleichwertig, einer braucht ein Labor und wenn er mehr Labor braucht, dann müssen, wenn es notwendig ist, müssen wir es bereitstellen, vielleicht können wir es nicht bereitstellen, also das könnte man aber besser machen. Wir haben ein Riesenproblem kostenmäßig betrachtet jetzt auch mit Home-Office. Wir haben das Gefühl, wir haben, wir könnten den Raum besser nutzen.

*Nina Schöch:* Genau das, das haben Sie gesagt, da sind sie dran genau ja.

*U11:* Ja, das wäre Riesenchance.

*Nina Schöch:* Und wenn Sie sagen, Sie haben Kostenstellen, die eben also Projekte und Verantwortungsbereiche, die Professoren abbilden, gibt es denn da von irgendwelchen Vor-Kostenstellen auch Umlagen?

*U11:* Das gibt es nicht. Eben mach ich nicht, gewisse Dinge lagern wir um, also es gibt interne Verrechnungen, das sind keine Umlagen sind interne Verrechnungen, wenn Sie ein, wenn Sie eine außerordentliche Leistung beziehen, also die normalen Sachen, legen wir nicht um, also beispielsweise jeder Mitarbeiter hat einen E-Mail-Account und das wird nicht von der IT-Abteilung umgelegt auf jede Kostenstelle. Ok macht irgendwo Sinn, weil wir sagen, das brauchen wir für die Zusammenarbeit, genauso wie die Lohnbuchhaltung nicht umgelegt wird auf jeden, weil man sagt OK ähm, wir müssen jemand Lohn zahlen, das ist auch Allgemeinkosten. Die haben wir auf einem Punkt. Wir machen es eigentlich so oder versuchen, wenn jemand besondere Leistungen bezieht, das der dann zahlen muss. Also wenn Sie jetzt sagen, Sie haben einen E-Mail-Account mit 10 Terabyte Speicher, haben Sie vermutlich nicht, aber wissenschaftlich Rechnen ist bei uns zum Beispiel viel oder wenn sie wirklich Datenmengen produzieren, also wirklich in Petabyte-Größen und solche Dinge für Klimamodelle, dann muss das bezahlt werden.

0:19:2.560 *Nina Schöch:* Also eben die Kosten fallen bei der IT an, also sie müssen sie bezahlen, fallen aber eigentlich bei irgendeinem Professor an oder irgendeinem.



*U11:* Wenn, aber nur, aber nur wenn es eben, wenn es außerordentliche Kosten sind, also wenn Sie eine Ablage auf One Drive haben oder Microsoft Office benutzen, zahlen sie nichts. Es wird auch nicht billiger, wenn sie sagen, Sie brauchen Excel nicht, sie brauchen nur Powerpoint und Word oder das bringt es auch nicht, weil die Verträge sind auf eine Riesenmenge abgeschlossen und das auch wenn es 10 mal mehr benutzt wird, spielt auch keine Rolle, oder?

0:20:5.850 *Nina Schöch:* Mhm und ich hatte am Anfang auch die Frage haben wir oft die KLR diskutiert wird somit mit dem Rektorat und da haben Sie gesagt, das interessiert keinen. Wie sieht es dann mit diesem Kosteninformationen aus?

*U11:* Die sind die sind sehr interessant, um die wird hat diskutiert eben was kosten Bauprojekte? Was kosten Mieten, die an Anmietung von Flächen und Zeug also über diese Daten wird schon diskutiert, knallhart oder in letzter Zeit war natürlich das Thema Energiekosten. Und nicht nur die Kosten, sondern wer verbraucht Energie? Und das wissen wir dann auch wieder nicht ganz so genau. Also sie können nicht so locker sagen, in einer großen Organisation wer verbraucht wieviel Strom? Das, das war jahrzehntelang auch kein Thema, weil der Strom so gut wie nichts gekostet hat. Also wissen Sie es nicht ohne weiteres. Ich meine, unser Teams-Meeting braucht auch Strom, aber spielt keine Rolle, das ist irgendwie, geht auch wieder mal auch schon unter, oder? Aber wenn Sie ein Reinraum Labor haben, wo es kein Staub drin hat, das braucht für die Lüftung Unmengen von Energie. Aber auch das haben wir nicht überall erfasst, oder die Mensa, was deren Strom braucht, wissen wir auch nicht haargenau. Also wir wissen dann die Kostenblöcke steigen, wir wissen wie viele Gigawatt Stunden wir brauchen, wir wissen, was die ganze Stunde kostet. Wir haben gewisse Großverbraucher, aber irgendwo hörts dann auch auf. Wir müssen rausfinden wo sind die Großverbraucher? Weils ein neues Thema ist, weil die Kosten steigen, weil sie relevant werden und dann beginnt man zu suchen und mit den Fachleuten zu sagen ja, wo sind überhaupt die beeinflussbaren Blöcke. In diesem Bereich haben wir rausgefunden Licht ist Nice, tönt gut, Lichter sparen, aber es bringt nichts.

0:22:2.690 *Nina Schöch:* Wird dann aber auch mit dem Management, also mit dem Universitätsmanagement diskutiert, sodass man dann basierend darauf, also das es zumindest in den Entscheidungsprozess dort mit eingebunden wird? Ok, wir wissen jetzt dort und dort haben wir die großen Kostenblöcke.

*U11:* Ja, das wird gemacht, eben das mit dem Strom war ein spannender Punkt oder ja, wir können Strom sparen, wir schalten die Lichter ab. Dann war in den Sportanlagen Duschen 2.0. Wie duscht man, dass man weniger Warmwasser braucht? Eben ist ja lustig, der Slogan war noch gut Duschen 2.0, aber da sind wir ja auch nicht wieder weiter gewesen. Also wir haben rausgefunden, dass wir doch relativ viel in den Laboren brauchen und Gebäudetechnik, oder? Und da kam dann später auf, müssen wir schauen, wir müssen Strom sparen und dann ging es wirklich um die Fachexperten, die sagen, können wir die Lüftung anders steuern, muss beispielsweise über Nacht der gleiche Luftstrom herrschen oder nicht? Oder könnte man die nachts runterfahren? Am Tag wieder auffahren und solche Dinge. Aber dann ist man wirklich technisch dann dahinter gegangen, sagt, wo könnte man etwas rausholen, womit man sich früher nie, nie damit beschäftigt hat, weil der Kostenblock einfach nicht relevant war.

*Nina Schöch:* Ja, und eben, das rührt auch daher, dass das Budget gleich bleibt beziehungsweise vielleicht gekürzt wird, aber die Energiekosten steigen, also das das wurde jetzt im neuen Budget nicht berücksichtigt irgendwie.

*U11:* Ja, ja, es wurde es wurde es wurde festgehalten, dass sie das selbst tragen. Also Fakt ist, wir kriegen weniger und müssen die Teuerung selber tragen, das ist doch eine brutale Kürzung in Summe.

0:24:2.500 *Nina Schöch:* Eben, dann weil Sie die Plankosten angesprochen haben, was führen Sie da für Rechnungen durch im Jahr mit Plankosten?

*U11:* Da machen wir auch für alles, also für die Kostenstellen gibt es ein Budget für das nächste Jahr und es gibt eine Vierjahresplanung, auch ein bisschen größeres Niveau, wo wir dann keine Kostenarten nichts mehr sehen wollen und sagen wo geht es hin? Und auch welche, insbesondere dann aber welche Projekte haben wir also wo kommen außerordentliche Kosten dazu? Eben IT-Projekt, ich habe gesehen, Sie sind auch in SAP-Bereichen, oder? Wir haben vor Jahren auf S/4 HANA umgestellt, oder? War ein Projekt. Was kostet das? Das machen wir nicht in 6 Monaten, das geht länger, das geht vielleicht 2-3 Jahre, bis alles erledigt ist und dann war in der Planung drin eben dieses S/4 HANA-Projekt drin beispielsweise.

0:25:3.430 *Nina Schöch:* Und war also ganz provokant gefragt was nutzt Ihnen das, wenn Sie so oder so wissen, dass sie das gleiche Budget wiederbekommen oder das Budget nicht Rücksicht darauf nimmt, ob sie jetzt das S/4 HANA Projekt durchführen oder nicht?

*U11:* Ich bin ja trotzdem verantwortlich, dass meine Organisation irgendwo eine sinnvolle Infrastruktur hat oder IT-mäßig gesprochen, dass ich nicht irgendwie r3 in einer Version habe, die Hackerangriffen Tür und Tor öffnet oder die nicht mehr weiter unterstützt wird, wo ich keine Lohnbuchhaltung mehr drauf habe, oder sonst irgendetwas will ich ja nicht, oder? Also ich muss ja gewisse Erneuerung so oder so mit den Büchern hinkriegen. Die Frage eben, ist das SAP-System wichtiger als System x beispielsweise. Also da geht die Diskussion dann so los und wo wir

sagen, ok oder wieviel darf das kosten? Wieviel dürfen SAP-Lizenzen kosten? Auch ein mühsames Beispiel, oder? Oder können wir dort auch sparen? Also auch eben die Ist-Kosten und eben oder dass man sagt geplante Dinge, dass man eine Kosteneinschätzung macht und sagt was kostet die Umstellung auf S/4 Hana, oder? Und dann gibt es noch eine spannende 2-Punkte-Überlegung also einerseits was sind die externen Kosten, wenn ich eine Beratungsfirma wie Sie jetzt nehmen würde, was zahle ich wirklich Cash gegen außen? Das ist klar, aber ich brauche intern auch beliebig viele Ressourcen, die nichts anderes machen, die Daten übernehmen müssen oder sonstige Dinge. Hab ich die internen Ressourcen, dass ich das machen kann. Also beide Punkte, oder?

*Nina Schöch:* Na also ich glaub, das hab jetzt nochmal viel gebracht, also nochmal auf die Zusatzfrage, ja abseits von der KLR eben konnte mir nicht vorstellen.

*U11:* Nein, eben, weil ich glaube, eben das mit der Kostenstellen mit den Projekten und auch mit dem Profit Center kam vermutlich im ersten Gespräch nicht so raus. Dann weiterhin viel Vergnügen, wobei Vergnügen kann man nicht sagen, aber viel Erfolg sagen wir es so, das kann man sagen hat mich gefreut, Wiederhören Tschüss, Servus.

## Transkript U13

0:6:45.580 *Nina Schöch:* Gut, dann würde ich mit dem Interview starten, da geht es eigentlich erst mal wirklich um, um Sie als Person, damit ich einfach nochmal festhalten kann, wen interviewe ich und dass man das dann auch vergleichen kann. Das heißt, ich würde gerne wissen, wie Ihre Position genau aussieht und was Sie in der Abteilung hinsichtlich der KLR für Aufgaben bewältigen.

0:7:10.140 *U13:* Also die Position, die ich in habe ist eigentlich Leiter Finanzen der U13. Und bin so unterstellt dem Direktor Zentrale Dienste, also sowie dem Verwaltungsdirektor. Und innerhalb der Abteilung wir sind eigentlich eine kleine Abteilung Finanzen. Wir sind 3 Personen. Ja, ist eigentlich die Aufgabe, betreffend der KLR eigentlich grundsätzlich die Analyse der Produkte und auch eben zum Beispiel wenn jetzt ein neues Produkt eingeführt werden soll, die Berechnungen dahinter eben. Sind die Kosten gedeckt? Zu welchem Teil sind sie gedeckt? Zum Beispiel. Und auch monatlich eigentlich die Analyse der Kostenstellen, der Kostenträger und dann auch im Rahmen des Budgets natürlich jeweils diese Informationen anzuschauen, zu analysieren und zu liefern wie schauts aus, wo entsteht eben Handlungsbedarf? Unterstützungsbedarf diesbezüglich, um dem entgegenzuwirken.

0:8:17.470 *Nina Schöch:* Okay, ja, wann wurde dann diese Kosten- und Leistungsrechnung an ihrer Universität eingeführt?

0:8:26.680 *U13:* Also ich bin da seit jetzt bald 7 Jahren. Seitdem ist das so, haben wir das noch auch weiterentwickelt. Ich nehme an, wie Sie gesagt haben, wenn es in der Schweiz eingeführt wurde beziehungsweise es gibt, glaube ich, seit 2008 oder so, gibt es eine Koordinationsgruppe, welche vom Bundesamt für Statistik ins Leben gerufen wurde und alle Universitäten teilhaben. Ich nehme an, dass seit dann eigentlich das eingeführt wurde, aber ich weiß es nicht genau, sicherlich bereits mindestens 10 Jahre, oder? Aber natürlich, wie ich bereits erwähnt habe, da wir eigentlich eine relativ kleine Universität sind und recht jung und noch im Aufbau wurde das natürlich, nach und nach weiter entwickelt die ganze Kostenstellenrechnung.

0:9:23.440 *Nina Schöch:* Okay, was heißt denn weiterentwickelt? Also wie unterscheidet sich dieses Modell, von der SHK, das vorgegebene KRM, wo eben die die Schweizerische Hochschulkonferenz veröffentlicht hat. Wie unterscheidet sich Ihr Modell davon oder gibt es Unterschiede?

0:9:47.340 *U13:* Ja, in dem Sinn, wenn wir da auch die Daten das Bundesamt liefern, ist klar vorgegeben was soll wo abgerechnet sein, damit man dann entsprechend auf die Zahlen kommt. Und bei uns hier, wir rechnen nicht konsequent alles 100% ab. Also es wird nicht alles entsprechend umgelegt. Man hat in den letzten Jahren, haben wir damit auch begonnen mehr und mehr, also einerseits muss man eben wissen und unterscheiden zwischen eigentlich den Produkten, die kostendeckend sein müssen, wie zum Beispiel im Weiterbildungsbereich. Da haben wir das schon immer angeschaut, dass man alle Kosten mit einbezieht. Und dann eigentlich im Bereich von der normalen Lehre, sag ich mal Bachelor- und Masterstudiengänge, haben wir das erst angefangen auch weitere Umlagen mit einzubeziehen und diese auf die Kostenträger abzubilden, aber noch nicht voll also, das heißt, was wir nachher in dem Bundesamt abliefern, das machen wir jetzt hier wirklich auch wie nach Vorgabe. Und dann intern und bei uns im System wird noch nicht alles entsprechend umgelegt.

*Nina Schöch:* Wollt grad sagen, in dem Fall kann man sagen, dass Sie eigentlich einmal das Modell, das vorgegebene Modell rechnen und dann intern eigentlich für sich ein anderes Modell eine ich sag mal interne Kostenrechnung verwenden.

0:11:9.740 *U13:* Ja, nicht komplett anders, aber einfach nicht zu 100% gleich abgebildet.

*Nina Schöch:* Okay, und warum? Warum gibt es dann diese Unterschiede? Warum rechnen Sie nicht beispielsweise alle Umlagen, weil ich denke mir dann immer, wenn man sagen möchte, wieviel etwas kostet, wie viele Kosten auf einer Kostenstelle wirklich landen, dann müsste man ja alle Umlagen machen und ich kenne jetzt schon von vielen Universitäten, dass, dass, dass sie zum Teil keine Umlagen machen und dann frage ich immer, was man mit diesen Kosteninformationen dann anfangen kann, wenn sie eigentlich nicht die ganzen Kosten repräsentieren.

*U13:* Also das ist ein bisschen der springende Punkt, oder? Ich sag jetzt mal im Bereich Weiterbildung? Da ist es relevant zu wissen was kostet etwas und zu sehen wieviel müssen wir einnehmen damit wir es kostendeckend verkaufen können oder gewinnbringend, aber im anderen Bereich grundsätzlich mal ich sag mal ein Masterstudiengang an und für sich ist nicht gewinnbringend, weil es nichts die gleiche Finanzierung ist, wie zum Beispiel im Bachelorstudiengang. Punkt 2 ist, als Universität ist man nicht so gewinnorientiert, wie in der Privatwirtschaft, das hab ich selber schon gesehen, das wird anders angeschaut, da kann auch durchaus politisch entschieden werden, man braucht diesen Studiengang, wohlwissend, dass man da zu wenig Studenten wahrscheinlich hat, aber man möchte das massieren. Und eben dadurch, dass man halt als Institution nicht gewinnorientiert ist und nicht sein darf, das kommt hinzu aufgrund von Subventionen, die man erhält, ist natürlich der Anreiz nicht derselbe, dass alles gewinnbringend ist und dementsprechend, dass man nicht alle Kosten auch drin hat, wie der Mehrwert fehlt dann. Man kann es machen, man kann alle Kosten umlegen, aber das hat dann auch keinen Mehrwert, keinen Nutzen daraus. Das ist dann rein für die Statistik, aber wenn es heißt, dieses Studium wird sowieso weitergeführt, obwohl es defizitär ist, ja dann bringt das wieder nichts, ja.

*Nina Schöch:* Okay dann, Sie haben schon den Weiterbildungsbereich angesprochen. Ich hab mir schon angesehen, was Sie da zirka anbieten und gesehen naja, da gibt es bestimmte Kosten, die für diesen Kurs anfallen, ist eben die Frage, was würden Sie sagen, wie unterscheidet sich jetzt die Kostenrechnung eben im wirtschaftlichen Bereich, also Weiterbildung, und im nichtwirtschaftlichen Bereich? Sie haben es schon angesprochen, die Kurse müssen kostendeckend sein? Wie genau rechnen Sie dann? Kann man sich das also vorstellen, wie beim bei diesem KRM von der SHK oder wie berechnen sie solche Preise, berechnen Sie Preisuntergrenzen?

*U13:* Ja, genau. Die Schwierigkeit ist immer, wieviel Studenten werden daran teilnehmen, weiß man so nicht. Man macht gewisse Modelle, sag ich mal, ein positives Modell, ein realistisches oder negatives. Und dann schaut man immer, wieviel muss man mindestens, sollte der Preis sein. Natürlich auch immer im Vergleich bisschen zum Standard, wie bei ähnlichen Produkten, die bereits existieren von anderen Institutionen und dann schauen wir einfach halt was kosten die ganzen Dozenten? Was kostet die Verwaltung dahinter? Was kosten gewisse Systeme, die man bereitstellen muss, dass man wirklich alle Kosten abgebildet hat. Dann mit der Berechnung von Preis und Anzahl der Studenten und dann muss es gewinnbringend sein. Ansonsten wird es nicht eingeführt bei der Weiterbildung.

*Nina Schöch:* Also nicht mal kostendeckend, sondern gewinnbringend.

*U13:* Sollte gewinnbringend sein nicht nur kostendeckend, sondern gewinnbringend, weil halt der Weiterbildungsbereich wie ein zusätzlicher Einnahmen-Teil darstellen sollte.

0:15:4.990 *U13:* Das ist mal die Idee, aber kostendeckend mindestens, aber idealerweise noch gewinnbringend, damit man diese dann weiter investieren kann, in weitere Weiterbildungen.

*Nina Schöch:* Mhm und zu Vollkosten also. Das würde ja für mich schon irgendwie bedeuten, dass man die Kostenstellen sich anschaut, die beteiligt sind und dann Umlagen macht, also das wirklich eine Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung durchgeführt wird?

*U13:* Mhm genau, ja ja wirklich alles. Ja, da werden alle Kosten werden darauf umgelegt, genau das ist die Idee mit entsprechenden Umlageschlüsseln. Und ja.

*Nina Schöch:* Okay, und der Kurs ist dann, also das entsprechende Weiterbildungsangebot, ist der Kostenträger.

*U13:* Mhm genau ja.

*Nina Schöch:* Okay und weichen Sie dort dann ab von den Verrechnungsmethoden? Beim KRM sind ja oft die Tätigkeitsnachweise zentraler Umlageschlüssel oder die Personalkosten, weichen Sie davon ab, oder verwenden Sie dann eben diese externe KLR, sag ich jetzt mal, für die Berechnung der Weiterbildungsangebote, oder?

0:16:5.160 *U13:* Im Großteil schon ja, aha, das ist so genau. Weil es da auch eine Relevanz hat in diesem Bereich, muss man sagen und da kann man dann auch entsprechende Steuerung rausziehen, wenn es dann nicht läuft, ein Produkt, dann wird dann noch entschieden man setzt das halt ab. Im Gegensatz zu den Studiengängen natürlich.

*Nina Schöch:* Gut, dann haben wir jetzt schon eigentlich ein Bereich abgedeckt, also der Weiterbildungsbereich, es werden Preisuntergrenzen anhand der Vollkosten festgelegt und somit Programm-Entscheidungen getroffen. Wenn ich das richtig verstanden habe.

*U13:* Genau und es kann auch Anpassungen während des Programms geben, dass man zum Beispiel, wenn man sagt, es zieht zu wenig, vielleicht werden gewisse Frühbucherrabatt eingeführt, zum Beispiel oder man sieht man muss den Preis anpassen, weil es zu teuer ist, zum Beispiel, solche Sachen werden dann auch jeweils von Durchführung zu Durchführung, kann sowas entschieden werden.

*Nina Schöch:* Okay, da wird dann das nochmal anhand der Kostenrechnung gerechnet?

*U13:* Genau aufgrund der Kostenrechnung sieht man, ja da hat man noch eine Marge oder gibt es eine Möglichkeit genau.

*Nina Schöch:* In welchen anderen Bereichen wird dann die Kosten- und Leistungsrechnung noch als Steuerungsinstrument eingesetzt, also werden gewisse Auswertungen gemacht? Eben wir hatten jetzt Preisuntergrenze, aber gibt ja noch andere Einsatzbereiche wie Kostenersparnisse, Verhaltenssteuerung, Budgetplanung.

*U13:* Also Budgetplanung wird grundsätzlich für alle Bereiche gemacht. Jetzt betreffend Preisgestaltungsmöglichkeiten ist es so, dass bei den Bachelor- und Masterstudiengänge, die sind gegeben, muss man auch immer vom Staat entsprechend genehmigen lassen aufgrund von Regelungen und da wird nicht gesteuert oder geschraubt am Preis. Das kann natürlich mal, man kann, sag ich mal, auch aufgrund der Teuerung kann es Anpassungen geben, aber das hatten wir die letzten Jahre nie. Aber was natürlich da geschaut wird trotzdem, wie weniger rentabel ein Produkt ist, sondern wie viel Einnahmen generiert ein Produkt, oder? Damit man entsprechende Maßnahmen ergreift, zum Beispiel im Bereich Marketing oder sonstige gezielte Maßnahmen, wo man das Produkt oder der im speziellen Fall den Master- oder Bachelorstudiengang anpassen muss, wo man sieht, es sind gewisse Anpassungen nötig, inhaltlich zum Beispiel. Wo es Rückmeldungen gibt seitens Studenten oder Lehrteams. Und da sieht man dann eben zum Beispiel, hatten wir zum Beispiel weniger Studenten, die abrechen? Das wiederum hat dann positive Auswirkungen, auch Mehreinnahmen bei den Studiengebühren und auch sonstigen Einnahmen auf dem Produkt. Und das sehen wir dann jeweils in den Finanzen wiederum, wo es Verbesserungen gegeben hat auf der Einnahmenseite.

*Nina Schöch:* Aber dass man hier unterscheiden zwischen jetzt der Finanzrechnung und Kostenrechnung, das wird anhand von der Kostenrechnung festgestellt, also wird dann am Schluss das Betriebsergebnis quasi berechnet, wenn man es in betrieblicher Sprache spricht, also die Erlöse den Vollkosten gegenübergestellt oder wie, wie kann man sich das vorstellen?

*U13:* Genau, also einfach pro Produkt auch, oder? Dann schauen wir auch auf dem entsprechenden Kostenträger, sehen wir dann, wie sich dort die Einnahmen entwickeln pro Produkt und dort ist eigentlich, ist nicht das Ziel, wie im wirtschaftlichen Bereich, dass alles kostendeckend ist, weil ist manchmal einfach nicht möglich, weil, sag ich mal, Professorenschaft, Forschung, das kostet alles, ist dann so nicht realisierbar. Und der andere Punkt ist auch mit der Finanzierung hier in der Schweiz ist es, ist einerseits an die Kosten gekoppelt. Also, das heißt, man hat irgendwie, hat auch nicht den Anreiz, entsprechend sehr günstig zu sein, weil dann würden die Beiträge seitens Bund reduziert werden. Das ist dann irgendwie eine Wechselwirkung.

*Nina Schöch:* Und wenn Sie sagen, die Einnahmen schauen Sie sich genauer an pro Produkt. Jetzt haben Sie vorhin gesagt, das eben vor allem im Bereich Lehre und Forschung, dass man eigentlich kaum oder höchstens kostendeckend ist, weil man ja auch keine Einnahmen eigentlich, keine Erlöse oder Gewinn erzielen darf. Schauen Sie sich denn nur die Einnahmen ohne Kosten an, wie diese sich entwickeln oder wirklich ein Überschuss und den setzen Sie dann für Marketingzwecke beispielsweise ein, oder?

*U13:* Also ich, ich sage mal, es gibt, also es gibt Produkte, die wir haben, sogenannte Milchkühe, die laufen einfach gut, haben ganz viele Studenten, da gibt es Gewinne und da gibt es andere, da gibt es Verluste. Ich sage deshalb, wir schauen die Einnahmenseite vor allem an, weil da kann man etwas schrauben. Auch bei der Kostenseite ist halt dadurch, weil wir im Aufbau sind. Wir müssen mehr Professoren anstellen, um die Forschung auch voranzutreiben, die Kosten, die steigen also. Wir haben nicht das Interesse, die Kosten zu senken, weil das würde heißen, wir haben noch weniger Budget, und wir sind kleiner und ist so nicht das Ziel. Man kann natürlich schauen im kleinen Bereich, sag ich mal, wenn man irgendwo Räume mieten muss oder wenn man irgendwelche Informatiksysteme hat, kann man schon schauen, kann man da optimieren, etwas günstiger machen, aber es ist gerade im Bereich Sachaufwand, ist einfach der kleinere Teil. Deswegen kann man in diesem Bereich die Kosten nicht wahn-sinnig reduzieren, weil die Löhne die sind einfach gegeben.

*Nina Schöch:* Dann haben Sie vorher die die Planrechnung oder das Budget angesprochen. Kann ich mir vorstellen, dass Sie den Fall eine Planrechnung durchführen? Jedes Jahr, oder?

*U13:* Mhm ja, es wird jährlich gemacht genau.

*Nina Schöch:* Machen sie da wirklich eine Kostenrechnung einmal durch auf die Kostenträger oder viele Universitäten haben beispielsweise eigentlich bei der Kostenstellenrechnung aufgehört und einfach das Budget auf Kostenstellen-Ebene geplant.

0:23:5.660 *U13:* Nein, also es wird dann schon pro Produkt auch geplant und budgetiert. Das ist schon auf jedem Kostenträger drauf. Und dementsprechend, eben auch wieder hier im wirtschaftlichen Bereich wird unter Vollkosten, wird alles entsprechend auch umgelegt in der Budgetplanung. Bei den Bachelor- und Masterprodukten nicht alles. Ja, aber wird schon jeweils pro Produkt auch jeweils geplant.

*Nina Schöch:* Okay und was machen Sie denn mit diesen Planwerten? Wie werden die dann weiter eingesetzt?

*U13:* Also eingesetzt in dem Sinne, man bildet dann halt ein Information-Bestandteil des gesamten Budgets der Institution. Und dient dann auch nachher bei den Besprechungen mit der Direktion beispielsweise als Hilfe und Stütze, wo man sehen kann, wo welche Veränderungen gibt es zum aktuellen Jahr oder zum Vorjahresbudget. Und wo sind Anpassungen nötig? Weil vielfach ist auch beim Budgetprozess, ist auch mal eine Bestandsaufnahme, was ist alles an Bedarf geplant? Und dann sehen wir, was ist möglich? Und dann wird dann halt entsprechend eine entsprechende Maßnahme getroffen. Und auch aufgrund der entsprechenden Produkte sieht man dann eben zum Beispiel jetzt im wirtschaftlichen Bereich dieses und dieses, das geht so nicht mehr, das muss man aufhören, oder? Das ist in Planung, das kann man so bringen. Oder im nicht wirtschaftlichen Bereich schaut man dann, was für Möglichkeiten gibt es, um entsprechend, sag ich mal, ja, etwas entgegenzuwirken und zu verbessern, für das nächste Jahr. Obwohl da halt die Möglichkeiten teilweise gering sind, eher dann auf der Kostenseite diesbezüglich schon, dass man sagt gewisse Anstellungen kommen dann erst später, weil, das Produkt ist zu defizitäres und das geht momentan noch nicht.

*Nina Schöch:* Sie haben ja 4-Jahres-Leistungsvereinbarungen, also vierjährige Leistungsvereinbarung mit dem Bund und Kanton?

*U13:* Na, also Leistungsvereinbarung mit dem Kanton ist jährlich, es ist.

*Nina Schöch:* Ah, okay, okay.

*U13:* Die 4-Jahres-Periode ist aufgrund, sag ich mal, der Kanton verabschiedet alle 4 Jahre eine Budgetplanung. Aber wir müssen jedes Jahr das Budget genehmigen lassen vom Staat, also wie sagen Sie in Österreich?

*Nina Schöch:* Für Kanton? Ist das Bundesland ja genau ja.

*U13:* Ja, genau Bundesland, das Bundesland. Wir haben eine jährliche Leistungsvereinbarung mit dem Bundesland. Und mit dem Bund selber, da haben wir keine Leistungsvereinbarung. Wir haben einfach auch eine Budgetperiode ja für diese 4 Jahre.

0:26:1.880 *U13:* Aber das kann von Jahr zu Jahr noch gewisse Änderungen geben, das ist dann einfach ein Topf, der aufgrund gewisser Indikatoren an die Universitäten verteilt wird.

*Nina Schöch:* Eine andere Universität beispielsweise hat einfach dieses Budget, das sie aus der Vierjahresplanung kennen, haben sie auf ihre Kostenstellen gelegt jedes Jahr und haben dann in gewissen Abständen so Abweichungsanalysen gemacht. Sie haben jetzt vorhin grad gesagt, dass Sie auch einfach mal schauen, was sind Bedarfe und planen das Budget und schauen dann, was ist möglich? Kann man sich also vorstellen, dass jetzt mal unabhängig von dem, was Sie bekommen, ein Budget planen und dann das vergleichen?

0:27:1.370 *U13:* Mhm also, als ich begonnen habe vor 7 Jahre war das noch ganz schwierig, da mussten wir etwas planen und haben noch nicht gewusst, was bekommen wir. Inzwischen sind wir soweit mit dem Bundesland, dass wir im gegen Ende Jahr im November wissen, was erhalten wir für das nächste Jahr. Das wird alles berücksichtigt schon, also, das heißt, der Bedarf ist angenommen, zunächst mal mit allen Leistungen und dann schauen wir, was bekommen wir und machen die Rechnung und sehen wieviel müssen wir eigentlich einsparen oder wieviel können wir sonst noch brauchen? Aber meistens ist der Bedarf dann höher als Einnahmen. Und der Unterschied wahrscheinlich zu einer anderen Universität, den Sie gesagt haben, ich weiß nicht, wie das bei den meisten ist, aber es gibt einige, die erhalten das Budget vom Bundesland, so viel habt ihr, könnt ihr brauchen für diese Periode und haben teilweise auch eine gewisse Defizitgarantie. Das haben wir so, das haben wir so nicht, weil wir sind eine unabhängige Institution und nicht dem Bundesland direkt angegliedert, wie das andere Universitäten in der Schweiz sind. Das entsteht bei uns erst noch, das ist alles in Arbeit in den nächsten Jahren auch wahrscheinlich dann auch mit dem Ziel, dass man so finanziert sein wird.

0:28:9.630 *Nina Schöch:* Okay, machen Sie noch andere Auswertungen, dass Sie irgendwie auch die Kostenrechnung mit anderen qualitativen Daten beispielsweise verbinden bzw. bietet Ihnen die Kostenrechnung die Informationen, die Sie benötigen also oder was ist wichtig, damit Sie, was ist wichtig beim Aufbau der Kostenrechnung, damit sie so steuern können, wie sie momentan steuern?

*U13:* Also wichtig grundsätzlich mal ist wichtig alle Informationen zu haben, um entsprechend dies seitens Finanzen auch abzubilden. Das wird sicherlich auch immer wieder benutzt, die Informationen. Gewisse inhaltliche Berichte von einem Produkt werden halt auch immer beigezogen, wie sieht das finanziell aus, damit man entsprechend auch einen Mehrwert daraus ziehen kann. Oder es gibt teils auch Produkte im Zusammenhang, gerade auch im Bereich der Forschung, in Zusammenarbeit einerseits, wo man Drittmittel erhält oder in Zusammenarbeit mit anderen Institutionen ist es natürlich notwendig und nützlich, dass man das alles abgebildet hat. Einerseits um die Daten abzuliefern, weil wir wo Drittmittel erhalten, müssen wir das immer abliefern. Also welche Ausgaben hat man entsprechend, welche Einnahmen. Und auch in Zusammenarbeit mit anderen Institutionen benötigt man das, bei Vereinbarungen, oder? Damit man aufzeigen kann, wie es aussieht. Also man zieht daraus schon die Informationen, den Nutzen aus diesen Übersichten, die erstellt werden.

0:30:1.640 *Nina Schöch:* Eben, haben Sie schon angesprochen, die Drittmittel-Projekte in der Forschung. Wie gesagt, Forschung ist ja nochmal ein anderes Thema, jetzt im Vergleich zur Weiterbildung, wo es einfach vollkostendeckend beziehungsweise gewinnbringend sein muss. Aber wie wird die Kostenrechnung bei den Drittmittelforschungsprojekten eingesetzt, gibt es beispielsweise Zuschlagsätze, die irgendwie auf basierend auf der Kostenrechnung berechnet werden und dann aufgeschlagen werden? Oder zählen nur die direkten Einzelkosten.

*U13:* Ja, also, wir haben jetzt, betreffend Drittmittel sind wir auch erst am Beginn und haben vor allem Drittmittel vom Schweizerischen Nationalfonds und da sind eigentlich die Vorgaben relativ klar. Da kann man nicht irgendwelche Zuschläge so machen. Es werden einfach die direkten Kosten darauf abgerechnet. Grundsätzlich eine Grundinfrastruktur muss die Institution zur Verfügung stellen. Dann im Projekt selber werden Stellen zum Beispiel beantragt oder spezifische zusätzliche Kosten, die dann aufgrund von Belegen darauf aufgerechnet werden können, aber keine Zuschläge sonst. Was da immer noch kommt, sind sogenannte Overhead-Beiträge, die zusätzlich fließen zum Projekt, um eben das zu berücksichtigen, die ganzen Verwaltungskosten aber die fließen dann nicht auf das Projekt, sondern fließen zur Institution. Das ist so geregelt, dass die Institution damit machen kann, was sie will.

*Nina Schöch:* Also woher kommen denn diese Overhead-Beiträge also?

*U13:* Auch vom Schweizerischen Nationalfonds.

*Nina Schöch:* Okay, also das wird nicht im Projekt berechnet.

*U13:* Aber nicht im Projekt, sondern es gibt, wir haben jährlich ein Budget zur Verfügung und aufgrund der erhaltenen Projekte verteilen sie das dann anteilmäßig an die Institutionen.

0:32:0.610 *Nina Schöch:* Und diese Overhead-Beiträge, wie werden die berechnet? Also basiert das auf der Kosten- und Leistungsrechnung, oder?

0:32:3.670 *U13:* Na. Das das ist, ich weiß nicht, wie das genau berechnet wird. Die Ansätze ändern sich von Jahr zu Jahr, da geht es auch darum, wie viele der SNF zur Verfügung hat, aber sie haben sicherlich eine Berechnung angestellt, was ungefähr die Verwaltungskosten, also grundsätzlich das ausmacht jeweils. Ich nehme an, sie ziehen diese Informationen sicher auch vom Bundesamt für Statistik um auch entsprechend etwas auf einer Basis abzugeben. Ja.

*Nina Schöch:* Jetzt haben wir eigentlich schon ein paar Bereiche abgedeckt also ja, Drittmittel eher her die direkten Kosten, die man eigentlich belegen kann, so wie ich verstanden habe. Weiterbildung eigentlich große Steuerungsrelevanz, es werden wirklich die Kurse abgelehnt, wenn sie laut der Kostenrechnung nicht gewinnbringend oder kostendeckend sind?

0:33:1.370 *U13:* Die werden erst gar nicht eingeführt, genau. Wenn es gemäß Rechnung sich nicht rentiert, dann muss man Anpassungen vornehmen beim Preis. Und wenn sie einmal eingeführt sind und nicht mehr rentieren, dann werden sie halt ersetzt oder abgesetzt, ja.

*Nina Schöch:* Ja, und beim Budget, in welchen Abständen werden da Abweichungsanalysen angestellt, wenn Sie das machen?

*U13:* Also wir machen eine Abweichungsanalysen eigentlich monatlich sicher finanzabteilungsmäßig, dann mit den entsprechenden Leitungen und Direktion wird das quartalsweise im Quartalsreporting gemacht und auch berichtet. Also alle 3 Monate.

*Nina Schöch:* Und wo sehen Sie da den die Steuerungsrelevanz oder den Einsatz als Steuerungsinstrument? Was passiert nachdem jetzt eine Abweichung festgestellt wurde?

0:34:2.180 *U13:* Also vielfach ist es eigentlich so, wenn man, vor allem im Bereich der Einnahmenseite. Wir haben in der Schweiz eine Interkantonale Universitätsvereinbarung. Das heißt, wenn bei uns von anderen Bundesländern Studenten studieren, muss das andere Bundesland Beiträge bezahlen und das kann ziemlich variieren, das weiß

man halt dann erst immer danach wieviel erhält man und das kann für uns jetzt, weil wir noch nicht so ein großes Budget haben, jeweils große Auswirkungen haben. Dann ist es dann jeweils im Rahmen des Quartalsreportings, wenn wir Informationen erhalten, zum Beispiel, dass man ziemlich weniger Einnahmen erhält, gibt es dann Information. Wir sehen, wir müssen gewisse Verschiebungen machen von Investitionen oder sonstige Anpassungen, die nötig sind und das liefert dann eigentlich das Quartalsreporting. Kann man das entsprechend mit der Direktion besprechen. Und dann die nötigen Maßnahmen treffen aufgrund dieser Informationen, die man dann eben hat, schwarz auf weiß, auch pro, vor allem eben pro Produkt, diese IUV-Beiträge sind bei Bachelor- und Masterstudiengängen.

*Nina Schöch:* Ok und nach was für einem, ich sag jetzt mal, Ziel entscheiden Sie? Weiterbildung haben wir jetzt schon besprochen, aber, also zu welchem Zweck, in welche Richtung steuern Sie dann? Das einfach das Budget ausreicht oder gibt es noch andere Ziele?

*U13:* Ja, man schaut dann schon auch einerseits sicherlich aufgrund des Jahresbudgets, aber auch aufgrund eben wie bereits angekündigt, die Studenten, die abbrechen, haben dann auch eine Auswirkung auf diese IUV-Beiträge, weil wir dann weniger erhalten, dass man da Anstrengungen unternimmt, die Studenten besser zu begleiten und über Vorgänge zu informieren und sie unterstützen. Und dann strategischer wird auch halt geschaut, in welchem Bereich zum Beispiel, in welcher Fakultät wollte man die Forschung vorantreiben? Wenn irgendwo etwas gekürzt werden muss, schauen wir dann gemäß Strategie, wo wurde der Schwerpunkt gesetzt, dass man das weiterverfolgt und andere Bereiche dann halt hintenanstellt, aufgrund von Anpassungen.

*Nina Schöch:* Okay ja, das heißt also, das spricht eigentlich eh schon einen weiteren Punkt an, eben die Rolle der Kosten- und Leistungsrechnung beim Entscheidungsprozess der Universitätsleitung. Vielleicht ganz kurz an wen berichten sie denn diese KLR-Ergebnisse überhaupt? In welchen Abständen und mit wem sind sie dann am meisten im Austausch?

*U13:* Eigentlich quartalsweise direkt an die Direktion. Und dann jeweils auch einen Stiftungsrat. Wir sind eine Stiftung, die dann auf strategischer Ebene Entscheidungen trifft. Und dann eigentlich alle 3 Monate gibt es sowie 2 Sitzungen, Direktion und Stiftungsrat, jeweils getrennt und dann auch nochmal zusätzlich im Budget-Prozess wird berichtet und informiert diesbezüglich. Und direkten Kontakt sicherlich am ersten immer mit dem Direktor Zentrale Dienste, direkter Vorgesetzte, aber grundsätzlich halt die ganze Direktion, die dann halt zusammen entscheiden muss.

*Nina Schöch:* Okay welche Rolle sehen Sie da bei der KLR zur Unterstützung des Entscheidungsprozesses bei solchen Entscheidungen?

0:38:0.950 *U13:* Das ist halt für die Direktion, also entscheiden tut die Direktion dann immer für sich selber, aber das bildet die Basis dann, sagen wir mal. Es gibt, es gibt immer verschiedene Berichte, die halt auch sie erhalten und aber wenn man dann halt schwarz auf weiß sieht, wie es aussieht, das gibt dann halt die Hilfe und die Stütze. Da müssen wir entgegenwirken, da müssen wir etwas entscheiden, damit wir nicht in die roten Zahlen gelangen oder so, das ist dann einfach die ja. Im Endeffekt sind dann Finanzen immer entscheidend, wie man weiter gehen muss.

*Nina Schöch:* Interessant, weil in anderen Universitäten sagen, dass die Finanzen gerade eben sekundär sind und nicht das Entscheidende.

*U13:* Der Unterschied ist wahrscheinlich eben, wie bereits erwähnt dadurch, dass sie einerseits eine Planung haben für 4 Jahre, und bereits auch immer wissen, was sie haben und andererseits auch eine gewisse Defizitgarantie haben vom Bundesland. Weil vielleicht, ich weiß nicht, wie es genau geregelt ist, aber sie teilweise direkt beim Bundesland angegliedert sind und wir halt unabhängig sind, müssen wir schon schauen, ja, wir müssen es wirklich anschauen, wie ein Unternehmen, damit wir bestehen können, dass wir auch immer mit der Liquidität, muss man das auch jeweils schauen, dass wir genügend liquide sind. Wir können nicht schnell, einfach dem Bundesland sagen, wir brauchen jetzt etwas, das geht so nicht. Das ist wahrscheinlich der Unterschied.

*Nina Schöch:* Dann eben, wie die KLR von der Universitätsstrategie beeinflusst wird. Ich meine, Sie haben zwar gesagt, sie schauen sich an was gibt die Unternehmensstrategie vor? Wir wollen jetzt, keine Ahnung im Recht von AI oder was weiß ich, möchten wir Vorreiter sein und darum kürzen wir Forschungsprojekte in einem anderen Bereich. Da gibt die Kostenrechnung Informationen her.

*U13:* Also ja ich würde jetzt nicht sagen, dass wir das entsprechend anpassen aufgrund der Strategie das äh, haben wir jetzt so nicht gehabt. Das sicherlich so mal grundsätzlich. Die Strategie wird erarbeitet und dann ist es eigentlich eher so, dass manchmal die Strategie entsprechend angepasst werden muss aufgrund der verfügbaren Mittel oder Entwicklungen finanziell, aber nicht das, äh, das Modell selber beeinflusst wird durch die Strategie das Nein, das so nicht.

*Nina Schöch:* Gut, Sie haben gesagt, viermal im Quartal sind Sie bei also bei Sitzungen dabei, dort diskutieren Sie dann den Anpassungsbedarf. Find ich find ich cool, weil, solche Antworten, hatte ich davor noch nicht. Davor war es immer so die Aussage, Kosten nein, interessiert irgendwie niemand.

*U13:* Nein, es ist es, ist auch historisch bedingt. Wir waren schon mal vor meiner Zeit, war die Institution schon mal finanziell ziemlich auf der Kippe, auch in einer Wachstumsfalle, man wollte schnell wachsen, aber die Beiträge waren nicht gesichert. Und deswegen ist die Leitung sicherlich schon geprägt und im Hinterkopf, man muss entsprechend konservativ planen und schauen. Das ist sicherlich der Unterschied und wird dann immer wieder halt immer wieder doch drauf geschaut, auch wie schaut es betreffend Finanzen aus und obwohl natürlich die Strategie manchmal halt etwas anderes möchte, aber man muss sich dann auch der Realität jeweils stellen.

*Nina Schöch:* Welchen Nutzen ziehen Sie denn jetzt, also welchen Nutzen und Schwierigkeiten sehen Sie denn jetzt in der Kosten- und Leistungsrechnung gesamthaft?

*U13:* Ja, gesamthaft ist sicherlich gut, dass es eine aus Transparenzgründen, damit man Informationen an sich mal hat. Sicherlich irgendwann auch das Ziel, dass man eben alle Umlagen entsprechend auf die Kostenträger erstellt. Aber insgesamt sicherlich eine gute Übersicht, jeweils pro Produkt zu haben, das muss so sein und ist nützlich. Probleme eher manchmal auch, sag ich mal, auch vom Umlageschlüssel, oder? Wie genau? Und was ist dann auch der Nutzen? Nicht, damit man einfach bürokratisch etwas macht und das bringt dann nichts. Schaut man schon, was kann man daraus für Lehren ziehen und wie kann man das denn weiterverarbeiten und benutzen.

*Nina Schöch:* Mhm und jetzt im Hinblick auf die auf die Steuerungsrelevanz, wo sehen sie wirklich den größten, die größte Steuerungsrelevanz, wo sie die Kosten- und Leistungsrechnung einsetzen.

0:44:3.670 *U13:* Ja, also meistens sicherlich im wirtschaftlichen Bereich, Weiterbildung, Dienstleistung, wo man einfach ja, wo es entsprechend genutzt wird und nützlich also notwendig ist. Das ist sicher der größte Bereich denk ich mal. In anderen Bereichen, ja ist, wird weniger gesteuert dann im nicht wirtschaftlichen Bereich. Es ist, wird mehr gesteuert dann am meisten eigentlich beim Budgetprozess, wo nicht nur geschaut wird was ist gewinnbringend, sondern insgesamt wird dann halt, ist der Steuerungseffekt dort jeweils am größten, weil man halt entsprechend finanziell sauber planen möchte die nachfolgenden Jahre, um weiter zu bestehen natürlich.

*Nina Schöch:* Eben, ich hätte jetzt schon gesagt, wenn Sie auch eben Abweichungen feststellen und darauf basierend dann wirklich Entscheidungen treffen. Bitte wenn, wenn ich was falsch verstanden habe, einfach gleich richtigstellen. Es wird der Direktion, die, ich nehme an die Entscheidungsmacht hat in der Universität, vorgelegt und dann werden darauf basierend Entscheidungen getroffen, in die Richtung gesteuert was dann der Universitätsstrategie entspricht, wenn Sie sagen, dass dann gewisse Forschungsprojekte mehr, sag mal, geschützt werden und andere vielleicht dann eingestellt werden oder irgendwie Kosten gekürzt werden, hätte ich jetzt, wenn ich das richtig zusammengefasst hab, dann dort schon vor allem in eben dieser Planungsrechnung die Steuerungsrelevanz gesehen.

*U13:* Ist sicher meistens die größte Steuerung, dann insgesamt dahinter. Das ist so. Gibt auch manchmal im täglichen Business halt gewisse Steuerung dahinter. Bei gewissen Ad hoc Analysen von einzelnen Produkten oder auch Projekten, wo man dann jeweils dann immer darauf zurückgreifen kann auf die Reports und entsprechend dann auch gleich liefern kann und eine Vormeinung oder einen Vorschlag dazu abgeben kann, auf die dann Direktion entsprechend darauf entscheiden kann.

*Nina Schöch:* Können Sie vielleicht ein bisschen genauer darauf eingehen? Was sind Reports also wie sehen die dann für ein gewisses Projekt aus? Oder, ja, machen Sie dann für ein gewisses Projekt Umlagen auf das Projekt, damit man sieht was sind die Vollkosten dort oder wie kann man sich das vorstellen?

*U13:* Ja, genau zum Beispiel, sagen wir mal, es gibt ein Pilotprodukt, wo wir zusammen mit einer anderen Institution das ins Leben gerufen haben. Da war auch das Bundesland noch beteiligt und da hat dann auf ein bestimmtes Produkt das Bundesland das Defizit bezahlt und dann muss man entsprechend effektiv alle Kosten darauf umlegen, damit man das entsprechend rapportieren musste an das Bundesland und sie haben dann die Rechnung entsprechend bezahlt. Das ist dann so halt relevant jeweils.

*Nina Schöch:* Und Sie sagen, dass Sie einfach Einzelfälle, dass das, je nachdem, ob das verlangt wird, dass man Analyse macht?

*U13:* Das kann dann auch, genau dass es verlangt wird, ist klar, eben bei solchen Produkten ist das verlangt und nötig, damit man es entsprechend abbilden kann und bei anderen dann eben nicht, genau wie das auch situativ gehandhabt wird das ist so.

*Nina Schöch:* Mhm aber eben diese Auswertungen. Also wenn Sie von Auswertungen sprechen, sprechen Sie mal von Kostenarten-, Kostenstellen- und dann Kostenträgerrechnung mit Umlagen, also es gibt jetzt keine, es gibt ja noch andere, bspw. Deckungsbeitragsrechnung oder sonst irgendwelche Kennzahlen oder so die Sie errechnen anhand von der Kostenrechnung?



0:48:1.210 *U13*: Nein, nein sonstige Kennzahlen nein, genau wird so nicht direkt gemacht. Es kann mal sein, dass man auf spezifischen Anfragen das liefert aber nicht standardmäßig genau. Ist auch immer eine Frage der Kapazität oder weil wir halt relativ klein sind, sind die Ressourcen nicht für alles vorhanden. Ja.

*Nina Schöch*: Wie würden Sie denn beurteilen, wie sich der Entscheidungsprozess mit und ohne Kostenrechnung unterscheidet? Also wie hätte man davor Entscheidungen getroffen und also eben, wo sehen sie da den Nutzen?

*U13*: Also jetzt ohne Kostenrechnung würde man wahrscheinlich, ich weiß nicht, wie man auf fundierte Informationen kommen kann. Das wäre dann wahrscheinlich mehr so, ich sag jetzt mal, wenn man, wenn vielleicht zum Beispiel ein Studiengang mehr oder weniger Studenten hat, kann man so sagen, ja das läuft gut oder weniger gut oder aufgrund von Rückmeldungen. Wir machen auch immer Evaluationen von der Lehre. Aber dann hat man dann finanziell einfach nicht die die Zahlen. Stelle ich mir schwierig vor? Hab ich jetzt so noch nie erlebt?

*Nina Schöch*: Ja dadurch, dass die Kostenrechnung immer schon also eingeführt war.

*U13*: Ja, auch früher bei Unternehmen habe ich das nur so erlebt, immer mit Kostenrechnungen nicht ohne. Ist wahrscheinlich bei beim ganz kleinen Unternehmen natürlich, wo man es nicht hat, schaut man nur auf Stufe Unternehmen, aber das ist dann manchmal auch schwierig da gescheite Entscheidungen zu treffen denke ich.

*Nina Schöch*: Auf welcher Grundlage wurde da die Kostenrechnung eingeführt? Ich meine, Sie sind noch nicht so lange da, wie es die Kostenrechnung gibt, aber können Sie das beurteilen? Beispielsweise bei einer Uni gab schon davor eine Art von Kostenrechnung, also da war jetzt nicht die die Verordnung der Grund.

0:50:3.650 *U13*: Also es ist auch so, bei uns die, wir hatten ursprünglich hatten wir wie 3 verschiedene Unternehmen und dann gab es eine Dachstiftung. Ich nehme an, aufgrund der Struktur musste dann auch pro Unternehmen bereits gewisse Kennzahlen jährlich gemacht werden, damit es dann in der Dachstiftung entsprechend abgebildet werden konnte. Aber ob es auch schon so pro Produkt, das weiß ich nicht, aber könnte ich mir schon vorstellen, weil es gab immer so Produktverantwortliche früher in der früheren Organisation es wurden nachher aufgeteilt in Fakultäten und so.

0:51:6.670 *Nina Schöch*: Wir haben vorhin grad die Kennzahlen angesprochen, weil die anderen Unis eigentlich immer die Kosten pro Student berechnen müssen und liefern müssen? Wie sieht das dann bei ihnen aus? Weil so wie ich das verstanden hatte, das braucht man für die Berechnung des Budgets oder der Finanzierungsmittel, die Sie dann bekommen. Wobei viele Unis gesagt haben, ja, da wird dann eigentlich der Durchschnitt berechnet und eigentlich bekommt man dann nicht das, was man mit der KLR berechnet. Also ist dann wieder die Steuerungsrelevanz fragwürdig. Wie sehen Sie das?

*U13*: Also wir müssen, also wir berechnen das so nicht. Wir müssen einfach Informationen abliefern. Das ist eigentlich bei den anderen Unis auch so. An das Bundesamt für Statistik liefert man Studenten eben pro Studiengang und dann auch entsprechend der Kostenrechnung, die Finanzkennzahlen dazu und daraus berechnet dann das Bundesamt für Statistik die Kosten pro Student. Aber eben, es geht dann um einen Durchschnittssatz. Aber das wird nicht pro Institution entsprechend finanziert, sondern es wird der Durchschnitt genommen. Und diese Durchschnitte, diese Referenzkosten, die Gelder gelten jeweils für, also galten jetzt für eine lange Zeit. Es gab eine Anpassung. Jetzt sind sie für 4 Jahre gesetzt und dann wird wiederum berechnet. Ob sich der Durchschnittssatz verändert oder nicht und da ist eben auch der springende Punkt ein bisschen je teurer wir sind, insgesamt die Universitäten, umso höher ist der Satz und die Finanzierung, also ist wieder der Anreiz wirklich nicht da halt entsprechend günstig zu sein, weil dann bekommen wir weniger. Da ist die Steuerung, ist ein bisschen ja speziell. Aber irgendwie muss man es entsprechend berechnen, weil die Finanzierung so läuft, das ist so.

0:53:1.150 *Nina Schöch*: Ja, ich hab mir natürlich die Finanzierung auch angesehen von den Schweizer Unis aber eben so wie es dort aufgelistet ist, wie die Finanzierung sich zusammensetzt. Da wird wenig von der Kostenrechnung gesprochen. Also der kommt eigentlich glaub Anzahl da Forschungsprojekte, die man hat, also Anzahl der Studenten dann noch, das sind eher so andere qualitative Kennzahlen, die entscheiden, wie viel man dann bekommt. Dann frage ich mich dann immer, ja was wo, wo nimmt dann jetzt der Bund oder der Kanton diesen Kostensatz pro Student her, also wo setzt er den ein?

*U13*: Der Kostensatz pro Student ist relevant für die IUUV-Beiträge.

*Nina Schöch*: Nur für die?

*U13*: Nur für die. Für die Bundesbeiträge da ist eben sind die Anzahl Studenten auch ausländische Studierende Forschungsprojekte, da kommen die anderen Indikatoren zum Zuge. Der Kostensatz ist wirklich nur für IUUV-Beiträge und die Kantone selber sind ja vielfach auch die größten Finanziierer. Weiß nicht, wie das bei anderen Kantonen ist, bei uns ist das immer auch vielfach politisch je nachdem, wie die Politik gerade eingestellt ist, erhält die Bildung mehr oder weniger, oder? Und das wird dann so genehmigt oder entschieden und damit muss man dann leben.

*Nina Schöch:* Eben wie schätzen Sie dann dort die die Steuerungsrelevanz ein? Weil, klar, wenn man eine saubere Kostenrechnung hat, kann man auch sagen ok wir, wir brauchen so viel Geld. Eben, es wird dann ein Durchschnitt berechnet. Aber zum einen hat man dann eine saubere Berechnung. Wird da irgendwie intern auch gesteuert, im Hinblick auf die Finanzierung, dass das irgendwie im Hinterkopf ist, oder hat das keine Auswirkungen, weil man sagt OK, die berechnen sowieso ein Durchschnittssatz und das bringt uns nichts, wenn wir da irgendwie steuern.

*U13:* Also Kostenrechnung hat gerade auf die Beiträge von Bundesland eigentlich nicht so eine Auswirkung, das ist wirklich mehr das Gesamtbudget der Institution, das relevant ist. Sie schauen für sich schon, zum Beispiel, was kostet insgesamt eine Professur? Aber da sprechen wir dann eben nicht von Kostenrechnung. Was kostet vielleicht, was kostet ein neuer Studiengang, das kann sein ja, das ist dann für sie wiederum relevant aber hat man natürlich schon Vergangenheitswerte. Klar, ist das dann wichtig, dass man diese sauber abgebildet hat und aufzeigen kann, aber im Endeffekt ist dann immer auch die Frage, wie stark ist das Lobby entsprechend im Parlament und wie kann man die Leute dazu bewegen, die Gelder zu sprechen in der Politik? Also die Kostenrechnung hat da nur marginalen Einfluss.

0:56:3.570 *Nina Schöch:* Eben also, wenn man jetzt sagt, die Stromkosten werden von 0,10€ pro Kilowattstunde auf 20 Cent angehoben und Sie machen da Ihre Kostenrechnung und es kommt raus, Lehre und Forschung ist jetzt um soundso viele Franken teurer geworden, das interessiert den Kanton nicht? Also Sie können damit nicht bewirken, dass sie dementsprechend das aufzeigen und dass das irgendwie berücksichtigt wird. Wenn ich jetzt ganz plakativ spreche.

*U13:* Also man kann sicher aufzeigen oder, wenn es eine gewisse Strategie ist, kann man aufzeigen, was das so für Kosten beinhaltet. Das ist für sie interessant sicher. Jetzt Strom hat gar keine große Auswirkung auf uns. Der Großteil ist immer die Lohnkosten. Es ist sicher eher richtig, wenn Sie sagen, ja, mach doch noch hier einen Studiengang, dass man zeigen kann, ok gut, das kostet aber 1000000 zum Beispiel. Und dann ist das für sie so relevant und wir können alle immer selber entscheiden, aber natürlich ist man ein bisschen speziell unter, sag ich mal, Vormeinung des Bundeslandes, aber ob wir dann etwas machen oder nicht? Das kommt einfach darauf an, ob die Gelder gesprochen werden oder nicht. Aber es interessiert sie, äh sicherlich bedingt, aber die, die direkt entscheiden, das Parlament, die sehen nur das Grobe. Ja, wenn es dann heißt, wir hätten gerne 2000000 mehr, dann entweder sind sie dafür oder dagegen.

*Nina Schöch:* Gut, ich hab dann noch eben Abschlussfragen, hab ich eh schon eine gebracht, aber zum Abschluss würden Sie die Kosten- und Leistungsrechnung, so wie sie es jetzt implementiert haben nochmal umsetzen oder wo sehen Sie Erfolgspotenziale, Verbesserungspotenziale?

0:58:5.790 *U13:* Umsetzen sicherlich wieder ja so und Verbesserungspotenziale mehr noch in der Weiterentwicklung um sauber überall alle Kosten abgedeckt haben, wo sie auch entsprechend also einerseits, wo sie anfallen, und anderes, wo sie hingehören.

*Nina Schöch:* Gehören sie nicht dorthin, wo sie anfallen? Weil grundsätzlich das Prinzip der Kostenrechnung ist das Verursachungsprinzip, das dort, wo wenn die IT für andere Programme installiert und Software besorgt und so, dann sollten in die Abteilung, wo die Software benötigt wird, dann auch die Kosten hingehen und nicht bei der IT hängen bleiben.

*U13:* Ich sage mal, mehrheitlich sicherlich schon. Manchmal gibt es sicherlich aber Diskussionsbedarf. Man braucht etwas, aber ja, wer ist jetzt dann eigentlich der Verursacher oder. Es kann mal sein, dass auf Seiten der Strategie etwas benötigt wird und entschieden wird dann von der Direktion. Aber dann ist die Frage, ja wer ist alles wer braucht es dann eigentlich? Das kann es natürlich dann geben, gerade auch, weil wir noch in Entwicklung und auch organisatorisch im Aufbau sind, um alles genau zu definieren, wo was hingehört. Wir sind halt eben noch, weil wir klein sind, eher zentral geführt und noch weniger in den Fakultäten.

*Nina Schöch:* Wir haben ja darüber geredet, dass Sie mit den oberen Ebenen bezüglich der KLR im Austausch sind. Wie sieht es, gibt es dann auch Steuerungsrelevanz mit Mitarbeiter aus bezüglich Verhaltenssteuerung und jetzt wirklich der Einsatz zum Führen der Mitarbeiter an ihrer Universität?

1:0:1.510 *U13:* Als betreffend Kostenrechnung. Also das ist dann eigentlich jeweils mit den Leitungen entsprechend, sei es von Kostenstellen oder auch dann von Studiengangsleitungen oder von entsprechenden Produkten. Mit dieser Ebene ist man sicherlich auch quartalsweise im Reporting im Austausch und dann vor allem auch im Budgetprozess entsprechend wird mit den Leuten diskutiert, sonst mit der breiten Schicht der Mitarbeiter nicht. Es sei denn natürlich, es gibt eben ein spezifisches, ein entsprechendes, ein neues Produkt, das geplant ist, oder ein Forschungsprojekt, das entsprechend abgebildet werden muss. Aufgrund von neuen Drittmittel, die man hat, ist man da auch im Austausch.

1:0:48.280 *Nina Schöch:* Ja, ok eben, klassisch kann man die Kostenrechnung als Verhaltenssteuerungsinstrument einsetzen, indem man ja halt irgendwie Anreize setzt oder so? Wird das bei Ihnen an der Universität eingesetzt, zum Beispiel eben für die Institute oder Departments? Dass man da irgendwie über die Kosten in eine Richtung steuert bei den Departments?

1:1:17.350 U13: Also in eine Richtung Steuern, wie meinen Sie?

1:1:21.530 *Nina Schöch*: Ja, in die Richtung der Universitätsstrategie oder Wirtschaftlichkeit, dass man anhand der Kosteninformationen in die Richtung steuert, die die Universität verfolgt oder die bald eben notwendig ist.

1:1:41.340 U13: Ja, ich denk also vor allem natürlich im Rahmen des Budgetprozesses wird entsprechend diesbezüglich Rechnung getragen hinsichtlich Strategie und dann direkt mit den entsprechenden Personen. Aber halt doch vieles ist wirklich von zentralen Stellen und Personen aus gesteuert. Das macht es noch ein bisschen einfacher natürlich, wenn daneben dann die Fakultäten auch mehr finanzielle Macht haben in dem Sinne und Möglichkeiten als jetzt.

1:2:21.690 *Nina Schöch*: Okay, ja, das während soweit meine Fragen gewesen. Ich hab ein gutes Bild bekommen, wie Sie die Kostenrechnung einsetzen und würde also eben zusammenfassend schon sagen, ne Steuerungsrelevanz ist da, eben wie auch erwartet im Weiterbildungsbereich. Für mich passt das so und bedanke mich für die Zeit ja und wünsch alles Gute und ja, danke nochmal.

1:2:56.220 U13: Ja, und Ihnen auch ToiToi weiterhin. Schönen Tag tschüss.

1:2:58.180 *Nina Schöch*: Dankeschön machen Sie es gut, tschüss.

## Transkript U15

0:0:11.437 *Nina Schöch*: Dann würde ich schon mal mit der ersten Frage starten? Die geht jetzt eher um sie als Person, wie Ihre genaue Position aussieht in ihrer Abteilung vor allem hinsichtlich der KLR und wie ihre Aufgaben aussehen.

0:0:28.697 U15: Also ich bin jetzt seit 3 Jahren als Leiter Finanzen und Controlling an der U15. Ich habe ein kleines Team, wir sind 2-3 Buchhalter-Mitarbeiter mittlerweile und jetzt seit einem Jahr habe ich einen Controller angestellt. Also vorher war wirklich Finanzen und Controlling, Controlling war nur ich und da sind wir auch noch in den Kinderschuhen, jetzt bauen wir das ein bisschen aus und früher hat die Buchhalterin eigentlich den großen Teil der Kostenrechnung übernommen und jetzt hab ich das, jetzt hab ich eben jemand eingestellt, dass er sich da, nicht vollständig drum kümmert, aber ein Teil seiner Aufgabe ist jetzt auch diese Kostenrechnung. Genau und ich bin einfach der, der die Zahlen absegnet, also das Operative konnte ich jetzt weitergeben und schaue einfach drüber und mach einen Haken dahinter. Genau ich muss das so sagen, wir haben wie 2 Arten von Kostenrechnung bei uns. Wir haben eine Interne und ist völlig losgelöst von der Externen und die Externe, ist eigentlich korrekt, so wie man Kostenrechnung macht. Aber die hat sich bis jetzt bis zu diesem Jahr intern nicht durchgesetzt aufgrund dessen, dass der Kanton unsere Mittel für gewisse Sachen spricht und wir haben eigentlich wie kein Geld gekriegt für Kostenbeteiligungen von anderen Leistungsbereichen, für Overhead-Kosten usw. Deswegen haben wir intern immer alle Overhead-Kosten in die Lehre geschmissen bis jetzt also, das heißt, es ist eigentlich keine Kostenrechnung. Ja also wir buchen auf Kostenstellen, aber haben dann einfach gesagt Lehre plus Verwaltung, plus IT, plus Medienverbund und so weiter. Das ist ein großer Klotz Lehre und so haben wir das gegenüber den Kantonen bis jetzt gemeldet und auch intern verwendet. Und daneben sind wir dem Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz unterstellt. Und dort gibt es eine gewisse Form von Kosten- und Leistungsrechnung, die wir eigentlich machen müssen, eben genau wie Sie auch gesagt haben, für unseren Schweizer Bund für das Bundesamt für Statistik und dort sind wir gezwungen oder ja, haben wir die Vorgabe mit plausiblen Schlüssel die Kosten auf alle Leistungsbereiche aufzuteilen. Deswegen haben wir 2 Logiken und intern ist die bis jetzt nicht so gelebt, also hab ich jetzt ein bisschen mehr rausgeholt.

0:3:0.177 *Nina Schöch*: Also nur noch mal zum Verständnis die Externe, das ist die Kostenrechnung, die Sie aufgrund von diesem KRM von der SHK von der Schweizer Hochschulkonferenz machen?

0:3:16.47 U15: Genau also der Leitfaden kommt von Swiss Universities. Das ist die Organisation, die über die Universitäten schaut. Sie haben ein Handbuch herausgegeben und dann liefern wir die Zahlen an das Bundesamt für Statistik und dort diese macht das ganze Benchmarking. Dort ist der Vergleich von den pädagogischen Hochschulen. Aber das ist sehr stark für externe Zwecke bestimmt und noch nicht so stark für interne Zwecke

0:3:43.527 *Nina Schöch*: Okay? Und die interne Kostenrechnung ist also losgelöst von ich sag jetzt mal vom Aufbau und der Rechnung vom SHK-Modell?

0:3:52.317 U15: Genau bis 2022. Und jetzt ab dem ersten 1.1.2023 hat sich unsere Finanzverordnung geändert und da steht jetzt ein neuer Artikel drin, dass wir verpflichtet sind, eine Kostenrechnung zu führen, die die Mindeststandards das HFKG Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz erfüllt. Das heißt, wir müssen jetzt unsere interne Kostenrechnung der Externen anpassen und das machen wir dieses Jahr das erste Mal. Da sind wir dann

dran an Umstellungen und andere Definition der Schlüssel und also eigentlich haben wir die Schlüssel ja zum Teil, weil wir es extern machen, aber jetzt kommt es halt mehr auf die Agenda und jetzt wird mehr diskutiert.

0:4:27.877 *Nina Schöch*: Okay, das heißt, für was haben Sie die interne Kostenrechnung verwendet?

0:4:44.417 *U15*: Also wir haben Mittel, wir haben einen vierfachen Leistungsauftrag und wir bekommen, wir bekommen für diesen Leistungsauftrag immer für 4 Jahre unser Budget und haben dann eine gewisse Autonomie. Das Geld wird dann gesprochen für die Lehre, für die Forschung, für unsere regionale didaktische Zentren, die, die verteilt sind, im Kanton, und wir haben eine Berufseinführung, die noch separat geführt wird. Wir bekommen aber explizit kein Geld für Weiterbildung und Dienstleistungen. Also in unserem in unserem Gesetz steht drin, dass diese Bereiche kostendeckend erbracht werden müssen. So das sind die Bedingungen, wie wir unsere Mittel bekommen und dann haben wir für 4 Jahre eine gewisse Autonomie. Aber bis jetzt war es wie, klar wir dürfen die Mittel nicht zweckentfremden und verwenden für Dienstleistungen oder Weiterbildungsangebote und dementsprechend hat man dann auch immer gesagt haben, man weist da keine Gemeinkosten zu, weil dann bräuchte man ja Mittel, weil auf Vollkosten-Ebene sind die nicht kostendeckend. Deswegen haben wir mit der Teilkostenrechnung bis jetzt gerechnet. Also ja sie haben ihre direkten Kosten getragen, waren da auch kostendeckend, aber halt wirklich nur ihre eigenen Institutskosten und keine Overhead-Kosten. Die wurden alle bei der Lehre gebucht genau.

0:6:33.57 *Nina Schöch*: Wie kann man denn kostendeckend sein, wenn man die Gemeinkosten nicht berücksichtigt?

0:6:38.147 *U15*: Teilkostendeckend also durch die Deckungsbeitragsrechnung. Wir reden jetzt von DB 1 direkte Kosten, DB 2 wären dann noch die Instituts Overhead-Kosten und DB 3 wären bei uns die Leistungsbereichs-Overhead-kosten, das heißt für das Prorektorat, Weiterbildung und Dienstleistungen zum Beispiel. Und auf dieser Ebene müssen sie kostendeckend sein und weiter haben wir bis jetzt auch keine Kosten verteilt intern. Das Ziel war, dass sie auf dieser Stufe teilkostendeckend sind, aber die ganzen Rektorskosten die ganzen Verwaltungskosten, Finanzkosten, Heizkosten, IT usw. wurde nicht weiter zugeteilt. Dort, ab dieser Stufe DB 3 hatten wir nach dem Bruch zwischen externer und interner Kostenrechnung, weil wir haben da die Gemeinkosten unterschiedlich verteilt, bis dieses Jahr.

0:7:36.617 *Nina Schöch*: Bevor wir zu der Kostenrechnung an sich gehen. An wen berichten Sie denn oder sind am meisten im Austausch hinsichtlich der KLR und dann diesen Ergebnissen und jetzt vielleicht auch unterschieden zwischen den internen und externen KLR.

0:8:1.887 *U15*: Also die Teilkostenrechnung, also die Teilbereiche bekommen schon ihre Übersicht also wirklich nur für ihren eigenen Bereich und die Übergabe der Stufe ist eigentlich immer nur unter Rektor, Verwaltungsdirektor und Leiter Finanzen. Also das geht eigentlich im Moment bis jetzt nicht tiefer. Zukünftig wahrscheinlich dann noch insgesamt Direktorat, aber es wird nicht tiefer gestreut und extern geht die interne Kostenrechnung, das ist eigentlich die Art, wie wir den Geschäftsbericht vorbereiten zuhanden des Träger-Kantons. Der bekommt dann die Übersicht gemäß der internen Kostenrechnung bislang und die externe Kostenrechnung geht dann vor allem mal an die Swiss Universities, an das Bundesamt für Statistik und dementsprechend auch an die anderen PHs, sie bekommen die Daten ja dann auch in konsolidierter Form.

0:8:58.707 *Nina Schöch*: Ok ja ok. Wie oft sind Sie denn so in Rektoratssitzungen dabei? Wo eben dieses Ergebnis diskutiert oder behandelt wird?

0:9:14.827 *U15*: Also jetzt mit dem neuen mit den neuen Anforderungen von der Finanzverordnung, dass wir das machen müssen, war ich jetzt das erste Mal an einer Rede des Rektorats wirklich dabei und hab das präsentiert. Wirklich das erste Mal. Und jetzt kommt es auf den Schirm, dass wir jetzt sagen, ja, wir müssen über Schlüssel reden, ja ist es korrekt, dass das Gebäude so und so verteilt wird? Auf die auf die Leistungsbereiche? Jetzt werde ich eingeladen, das war vorher einfach wenig interessant, weil wir intern gar keine Kostenumlagen hatten. Deswegen startet das jetzt erst richtig, jetzt war ich dieses Jahr zweimal im Rektorat, genau deswegen, aber vorher eigentlich nie.

0:10:1.307 *Nina Schöch*: Und welche Personen haben sich dann für also jetzt auch vom Universitätsmanagement für die KLR interessiert?

*U15*: Das größte Interesse ist bei uns glaub ich immer bei der Forschung. Die Forschung hat ein bisschen auch den größten Rechtfertigungsdruck für die Mittel und dort ist doch schon relevant auf welcher Deckungsbeitragsstufe man die Mittel beantragt oder wie man sie ausweist. Weil es macht ein anderes Bild. Unsere Forschungsabteilung ist einigermaßen groß und würde dementsprechend auch einigermaßen großen Teile Gemeinkosten übernehmen müssen. Und das gibt dann ein ganz anderes Bild und die sind schon die, die am stärksten sensibilisiert sind jetzt, dass wir dann mit anderen Zahlen nächstes Jahr an den Kantonen gehen und das vielleicht ein bisschen Fragen geben könnte.

0:11:3.497 *Nina Schöch*: Seit wann ist denn die KLR an Ihrer Universität oder Hochschule eingeführt?

0:11:5.167 U15: Ich glaub, ja, es gibt, seit Bestehen eigentlich. Ich muss ich jetzt schauen. Uns gibt es in dieser Form, also wir sind ein Zusammenschluss von ehemaligen. Es gab mal eine PH x und eine PH x und die haben vor circa 10 Jahren fusioniert, dann unter dem Mantel der U15. Es war eine x und eine y und die sind vor, ich glaub, das war 2011 oder so, haben die fusioniert und sind jetzt die U15. Und es gab schon vorher von den Einzelnen gab es schon Kosten- und Leistungsrechnungen, also ich hab gesehen, bei mir es gibt schon 2006 einen Ordner von der KLR. Von dem her ist glaube ich, seit Bestehen, aber sehr rudimentär. Es wurde seitdem nicht mehr verändert.

*Nina Schöch:* Alles klar. Also die Externe, nur damit wir vom Gleichen sprechen, die Interne, die Sie jetzt der externen Kostenrechnung anpassen müssen, da sprechen wir eben von diesem Handbuch.

U15: Es ist nicht ganz das gleiche, wir haben eine adaptierte Version für die pädagogischen Hochschulen von Swiss Universities. Es sieht so aus. Aber ich denke, ja also es ist, glaub ich, an dem orientiert, steht glaub ich auch drin.

*Nina Schöch:* Ok, weil eben in diesem Handbuch steht, das ist für alle universitären Institutionen und dann gibt es ein Link, wer sind diese universitären Einrichtungen und da ist immer auch die U15 dabei.

U15: Ich glaub, das wurde ursprünglich von den Universitäten entwickelt und dann hat es eine adaptierte Version gegeben, für die Fachhochschulen und dann noch eine kleine Anpassung für die Pädagogischen Hochschulen. Jeder hat seine Besonderheiten und ja vom Grundmodell ist glaub ich immer an dem orientiert, das stimmt schon.

*Nina Schöch:* Ok und auf welcher Grundlage wurde das denn dann ihre Universität eingeführt, die KLR? Also welche Gründe gab es für die Einführung?

U15: Ich glaube, man hat es nur gemacht, weil es extra verlangt wurde, also nicht aus eigener Motivation.

*Nina Schöch:* Gut, und jetzt habe ich eben die Frage, welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten es zu diesem vorgegebenen Modell gibt? Und jetzt haben Sie schon gesagt, eben eine Interne und Externe KLR haben Sie. Können Sie da vielleicht nochmal einfach genauer beschreiben, wie sich diese interne Kostenrechnung unterscheidet. Vielleicht, so Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung, wie Sie da vorgehen, so im in einem Abrechnungsjahr?

0:14:7.727 U15: Ja also, die Kostenträger sind eigentlich immer die gleichen. Die Hauptkostenträger bei uns sind die Lehre, die Forschung, Weiterbildung, Dienstleistung und da gibt es noch den nicht PH-Bereich, wo dann auch die RDZ, die regionalen didaktischen Zentren und die Berufseinführung drinnen sind, was nicht direkt mit der Lehre zu tun hat. Das sind immer die Kostenträger, Kostenträgergruppen, wo schlussendlich alle Kosten hinmüssen. Kostenstellen haben wir jetzt für diverse Institute. Haben für Zentren Kostenstellen, für die Studiengangsleitung und Prorektorate und für diverse Verwaltungseinheiten, Gebäude und so weiter. Und wie ich gesagt habe, wir haben dann oder wir sind jetzt dran, eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung ein bisschen sauber aufzubauen und die Kostenstellen der Protektorate, Institute werden dann auf Deckungsbeitragsstufe 1 - 3 zugewiesen. Und auf unterer Stufe kommen dann auf DB-Stufe 5 die Verwaltungskostenstellen und unterste Stufe DB 6 dann noch das Gebäude, weil es sehr schwer vergleichbar ist. Das ist so die Mehrstufigkeit. Die Schwierigkeiten sind vor allem, also erstens, dass wir intern alle Verwaltungskostenstellen in der Lehre lassen und so ausweisen im Geschäftsbericht. Also die Lehre künstlich teurer rechnen und die anderen Bereiche künstlich günstiger rechnen. Und im Vergleich zur Externen, also die richtige Kostenrechnung mit den anderen Schulen. Die Voraussetzungen sind einfach sehr, sehr unterschiedlich. Also die Finanzierung der Kantone in der Schweiz, weil wir so einen starken Föderalismus haben, sind die Bedingungen extrem unterschiedlich. Man kann es auch fast nicht vergleichen und das führt auch immer ein bisschen zu Irritationen. Als Beispiel im Bereich der Weiterbildung gibt es Kantone, die Weiterbildung finanzieren und dann sagen, das ist ein Angebot, das wir wünschen, wir wünschen Weiterbildungen in Umfang von 2 - 3000000 und dann bekommt man das Geld gesprochen. In unserem Kanton sagt man Nein, wenn ihr Weiterbildung machen wollt, dann seid ihr kostendeckend. Gleichzeitig haben sie aber eigene Weiterbildungen vom Kanton, die sie erbringen. Und das ergibt dann erstens andere Ausgangslagen, ja für die Zielerreichung, und andererseits auch ganz unterschiedliche Quoten, wenn man jetzt schaut wegen Eigenfinanzierung oder Kostendeckungsraten. Also das war bei uns bei den PHs schon jetzt ein bisschen politische Diskussion, warum wir Deckungsgrade zwischen 0 und hundert Prozent ausweisen, zum Beispiel in der Weiterbildung. Und das ist nicht falsch, sondern es gibt einfach ganz unterschiedliche Bedingungen in unterschiedlichen Kantonen in der Schweiz. Also es ist schwierig, das zu vereinheitlichen, solange die Kantone unterschiedlich finanzieren. Das Gleiche ist auch bei der Forschung. Wir haben vielmehr bei uns, gibt es deutliche Anforderungen auch an Eigenmittelquote oder Drittmittelquote und andere Hochschulen in anderen Kantonen bekommen das Geld 5000000 ohne Bedingungen. Sagen sie auch schon, ist immer bedingungslos und das ist je nach politischer Zusammensetzung des Kantons unterschiedlich. Das macht die Vergleichbarkeit ein bisschen schwieriger.

*Nina Schöch:* Also für mich Deckungsbeitragsrechnung, man startet mal mit den Umsatzerlösen, ist natürlich bei der Universität nochmal anders und zieht alle variablen Kosten ab und dann immer mehr fixe Kosten. Also so kann man sich das vorstellen? Also was ist Ihr Startpunkt bei der Teilkostenrechnung, mit was beginnen Sie ganz oben, wenn ich es so bildlich sprechen darf?

*U15:* Wie sie sagen es sind die Betriebserlöse, minus die Einzelkosten. Einzelkosten sind dann zum Beispiel in der Lehre die ganzen Löhne für die Modul- Betreuungen, in der Forschung, in der Forschung eigentlich die ganzen für die Projekte angestellten Forscher. Weiterbildung, Dienstleistung das gleiche und dann kommt man zum Deckungsbeitrag 3. Also direkte Kosten wäre DB 1, also direkte Erlöse minus direkte Kosten. Aber dann kommen als nächste Stufe bei uns noch die Instituts-Leitungspersonen, die dann auch aufgeteilt werden in die Leistungsbereiche und die Protokorate oder Studiengangsleitungen. Die sind eigentlich nicht ganz direkt, aber doch ziemlich einfach zuweisbar. Und auf dieser Stufe, DB-Stufe 3, sind auch eigentlich die Verantwortungen verteilt. Und alles, was nachher kommt, ist bei uns noch ein bisschen, ja eben, dort haben wir die Unterschiede zwischen den Kostenrechnungen. Das gleichen wir jetzt an und da sind wir jetzt dran sinnvolle Schlüssel auch zu definieren, wie wir das machen können. Wobei auch dort ist die Freiheit nicht so groß anhand dieses Kostenrechnungsmodells der Swiss Universities, da steht schon, was man darf und was nicht das. Im Normalfall ist das im Verhältnis der Personaleinzelkosten. Das Gebäude kann man noch in einem Flächeninventar umlegen, da sind wir jetzt noch am überlegen, ob das noch eine Option wäre. Ansonsten hat man nicht viele Freiheiten. Das Modell gibt jetzt auch nicht viel Spielraum.

0:20:7.677 *Nina Schöch:* Ok, ja eben und es ist ja auch keine Deckungsbeitragsrechnung in diesem Modell vorgegeben.

*U15:* Also bei uns schon, in unserem Kostenrechnungshandbuch ist eine detaillierte Deckungsbeitragsrechnung vorgegeben eigentlich.

*Nina Schöch:* Aha, okay, dann muss ich das Handbuch finden. Das wusste ich nicht, dass es ein anderes Handbuch gibt für die pädagogischen Hochschulen, weil eben in diesem Leitfaden vom SHK steht eben drin, dass das für alle in universitären Einrichtungen zutrifft und darum bin ich eben auf Sie zugekommen, weil Sie eben auch angeführt werden unter anderem.

*U15:* Kann das denn ja nachher noch zukommen lassen, wenn Sie möchten?

*Nina Schöch:* Das wäre super, ja.

0:21:2.887 *Nina Schöch:* Okay, dann haben Sie da die diese mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung. Was für Erfolgspotenzial ergibt sich dann dabei bei dieser Berechnung und welche Schwierigkeiten haben sie dabei?

*U15:* Also die Schwierigkeiten liegen vor allem in den Abgrenzungen zwischen den Bereichen. Es ist nicht immer ganz einfach, alle Kosten gut zu zuteilen auch mit den direkten Kosten ist es nicht so einfach. Oft Anfang Jahr, wenn man, also bei uns ist es ein bisschen Soll ist gleich Ist. Also wir machen ein Budget und teilen die die Lehraufträge fürs nächste Jahr ein und das ist sehr ungenau. Wir wollen auch nicht einen riesigen Aufwand betreiben mit monatlichen Korrekturen, weil sonst bräuchte ich mehr Controller und wir bewegen uns ein bisschen zwischen wie genau wollen wir werden? Und wie ungenau dürfen wir sein? Also das ist ein bisschen die Schwierigkeit, die wir haben. Also man könnte viel genauer sein, aber es wird natürlich auch deutlich mehr Aufwand bedeuten. Es ist auch schwierig, weil in der Lehre erfassen die Mitarbeiter ja keine Arbeitszeit, die sind eigentlich, die haben eigentlich einen Leistungslohn, die bekommen das Entgelt für Module, die sie betreuen. Und in der Forschung, Weiterbildung, Dienstleistung ist es dann eigentlich Arbeitszeitmodell? Und eben und da gibt es auch Schwierigkeiten bei der Abgrenzung von der von der Arbeitszeit. Wie wird die zugeordnet, wenn sie in 3-4 Bereichen arbeiten. Wo ist die angefallen? So genau wissen wir das dann auch nicht, dort sind wir dann ein bisschen ungenau im Bereich. Aber mit dem müssen wir, glaub ich, ja, müssen wir glaub ich leben aufgrund unserer Größe. Sind jetzt auch nicht so groß und haben nicht so eine große Abteilung und müssen so ein bisschen Mittelweg finden zwischen dem, was schön wäre und von dem, was auch machbar ist und auch gewünscht wird von der Leitung.

*Nina Schöch:* Haben Sie denn mittlerweile schon irgendwie irgendwelche Änderungen am Modell vorgenommen? Also als bis auf jetzt die Umstellung jetzt natürlich die vorgegeben ist wieder.

*U15:* Ja, also ich hab wirklich viele Sachen gesehen, die mir nicht gefallen haben. Als ich angefangen habe, aber es ist immer ein bisschen der Spagat zwischen, wir wollen eine Stetigkeit haben und wir sehen aber Sachen, die nicht so gut laufen. Und es hat doch jetzt einiges gegeben. Früher haben wir zum Beispiel die Sach-Gemeinkosten im Verhältnis der Sach-Einzelkosten zugeteilt. Das fand ich dann irgendwie nicht wirklich passend, weil das hat dann irgendwie bedeutet, die, die sehr viele Sachkosten selber tragen, bekommen auch noch sehr viele Sachkosten von den Gemeinkosten zugewiesen. Das hat meiner Meinung nach dann zu starken Verzerrungen geführt. Und jetzt habe ich die Sach-Gemeinkosten auch im Verhältnis der Personal-Einzelkosten verteilt. Das war, das war die Hauptänderung. Wir hatten etwa 1000000 Sach-Einzelkosten und etwa 4000000 Sach-Gemeinkosten und wir haben diesen großen, großen Teil von Gemeinkosten an so wenigen Einzelkosten eigentlich umgelegt und das war für mich Stoßend. Weil es hat sehr viel Zufall drin gehabt. Und ja, wer hald ein großes Projekt hatte, der hat noch sehr viel gekriegt von den Gemeinkosten. Und die Personalkosten sind wirklich stetig, oder? Die kann man deutlich besser als Schlüssel verwenden. Das war echt die größte Anpassung. Und so kleinere Anpassungen waren dann im Umgang mit der Bildung von Vorkapitalien zum Beispiel oder, weist man die im Ergebnis aus. Dort habe ich auch die Umstellung gemacht, dass wir sagen, dass in der Berechnung ganz unten wollen wir immer das Betriebsergebnis ausweisen, ohne jegliche Finanzierung oder Gewinn Geschichten. Dort haben wir auch kleine

Anpassungen gemacht, ansonsten laufende kleine Fehler ausgelesen, aber eben das Ziel ist schon nicht, dass wir jedes Jahr drum rumdoktern, sondern dass wir, dass wir jetzt wieder was setzen und dann irgendwie auch eine Stetigkeit reinbringen.

*Nina Schöch:* Jetzt haben Sie gesagt, dass Sie die Gemeinkosten anhand der Personalkosten aufteilen. Vorher haben Sie aber gesagt, dass Sie die Gemeinkosten nicht zuordnen oder hab ich das falsch verstanden also?

0:26:6.237 *U15:* Eben das ist, das ist jetzt, also ich rede von der externen Kostenrechnung, wo wir gemäß dem Modell von Swiss Universities gezwungen sind oder angehalten sind, die die Gemeinkosten zu verteilen. Intern werden die ganzen Gemeinkosten in der Lehre belassen bis 2022.

*Nina Schöch:* Okay, ja, haben Sie vielleicht so ein Muster von dieser Deckungsbeitragsrechnung, weil ich tue mir irgendwie ein bisschen schwer, das vorzustellen. Wenn Sie sagen, Sie haben die Kostenträger, die verschiedenen, also Lehre, Forschung, Dienstleistung, Weiterbildung? Machen Sie je Kostenträger eine Deckungsbeitragsrechnung?

*U15:* Ich zeige Ihnen mal was. Also das ist unsere interne Kostenrechnung. Da haben wir eigentlich Hauptkostenstellen. Das sind eigentlich die Kostenträger. Lehre, Berufseinführung, regionale, didaktische Zentren, Forschung, Weiterbildung, Dienstleistungen und noch ein Kompetenzzentrum für Digitalisierung in der Bildung, was aber auch ein bisschen unabhängig ist. Und daneben sehen wir die Hilfskostenstellen oder Nebenkostenstellen und die sind eigentlich alle Teil der Lehre. Das ist eigentlich die interne Kostenrechnung bis jetzt gewesen, aber die ist auch so vom Kanton abgesegnet worden. Aber es ist nicht wirklich eine Kostenrechnung. Das ist einfach nur alle Verwaltungskostenstellen haben wir konsolidiert im Bereich der Lehre. Das war so ein bisschen das Modell. Ja, jetzt sind wir eben dran, das umzubauen. Das ist das Projekt, wo ich gesagt habe, wir auch das Konzept erstellt haben, ein Handbuch gemacht und jetzt werden richtige Kostenträgerrechnungen aufgebaut mit saubereren Kostenstellen, Kostenträger und Kostenträger-Gruppen und die Kostenträger-Gruppen sind eigentlich das, was wir nach außen ausweisen müssen. Und die Kostenträger sind dann die einzelnen Projekte oder die einzelnen Studiengänge. Genau, das ist so ein bisschen die Idee des Modells.

0:29:0.167 *Nina Schöch:* Okay, ja und pro Kostengruppe weisen Sie dann einfach die Gesamtkosten aus oder eben diesen DB 3 oder?

*U15:* Also in Zukunft werden wir dann bis DB 5 mindestens durchrechnen oder sogar DB 6, dass mit dem Gebäudevorteilung. Genau, so müssen wir es ja auch für die Swiss Universities machen. Das ist dann wirklich dem angepasst. Wir haben im Zuge dessen auch ein bisschen unsere Kostenstellenstruktur überarbeitet, aber ansonsten ist das jetzt logischer. Also das, was wir vorher hatten, das war nicht so richtig eine Kostenrechnung also intern, das war wirklich einfach konsolidiert, wir haben nur mit Kostenstellen gearbeitet. Eigentlich nicht, also nicht mit Kostenträger und haben dann einfach alles in Hauptkostenstellen konsolidiert und eigentlich nur alles in die Lehre, das war ein bisschen einfach.

0:30:2.7 *Nina Schöch:* Okay, ja, wenn wir jetzt wieder zurückgehen, zur KLR und der Steuerungsrelevanz, zuerst mal gibt es da Unterschiede, wenn man nicht wirtschaftliche und wirtschaftliche Leistungen anschaut, also Weiterbildung Dienstleistungen? Gibt es da Unterschiede beim Einsatz der der Kosten- und Leistungsrechnung?

*U15:* Ich glaube nicht, dass die, dass die wirtschaftlichen Bereiche die KLR als Basis nehmen. Die haben wie ihre eigenen Kalkulationen. Einerseits haben sie sich ein bisschen dem orientiert, was der Markt hergibt. Wir haben keine Kalkulation aufgrund einer Vollkosten- und Leistungsrechnung gemacht bis jetzt. Sie schauen einerseits, ja kalkulieren eine Marge, aber die Marge ist nicht in diesem Ausmaß, dass man den Verwaltungskostenanteil plus noch eine Gewinnmarge drin hat, sondern kalkuliert und sagt ja aber der Markt gibt nur diesen Preis für ein CSR zum Beispiel in der Weiterbildung. Also sie haben nie die Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung verwendet für Kalkulationen. Wir haben zwar eine interne Weisung, also Weisung für Honorare und also interne Verrechnung und externer Ansatz, Honorare und aber auch dort wurde nicht die Leistungsrechnung herangezogen, sondern ich glaube, da wurde einfach gesagt Satz A, eigene direkte Kosten decken ist so ein Stundensatz plus 30% deckt dann die Verwaltungskosten Plus nochmal 15% ist mit Gebäudekosten, da haben wir Tarife für Verrechnungen. Aber es wurde nicht abgeglichen, mit der KLR.

0:32:4.607 *Nina Schöch:* Und welchem Bereich würden Sie sagen, wird die KLR als Steuerungs- und Führungsinstrument eingesetzt? Wir haben am Anfang schon darüber gesprochen, wie sehr Sie mit dem Universitätsmanagement oder Rektorat in Verbindung sind. Sie haben gesagt, jetzt eigentlich davor noch nicht wirklich jetzt, jetzt wird es langsam interessanter. Aber eben wie sieht denn der Einsatz als Führungsinstrument aus?

*U15:* Also eben, also ich gehe schon davon aus, dass die, dass die wirtschaftlichen Bereiche deutlich mehr Interesse haben, insbesondere dann, wenn sie auch angehalten sind, eine gewisse Marge nebst der Teilkostendeckung zu erwirtschaften. Und wir geben auch Ziele vor, also wir rechnen weiterhin mit Teilkostenzielen. Also wir sagen ihnen auf DB-Stufe 3 müsst ihr aber 110% Deckung haben. Es reicht nicht ganz, aber ja, aber immerhin schärfen wir das Bewusstsein in diesen Bereichen, dass sie auch was beitragen müssen für die für die Gemeinkosten. Vollkosten, ich glaub das würde ziemlich alles lähmen im Bildungsumfeld, ja die erste Antwort, die ich

bekommen würde, wäre aber können wir keine Aufträge mehr erhalten. Also wirklich eine absolute Vollkostenkalkulation bei der Offert-Erstellung? Ja, ich glaub, das wird man nicht herkriegen, nicht in der Weiterbildung, weil dort halt die die Maßstäbe nicht gleich sind, also die Voraussetzungen. Die einen haben viel stärkere Subventionen und man kämpft dann gegen Mitbewerber, die halt nicht kostendeckend sein müssen und dann muss man sagen entweder macht man mit und versucht so gut wie möglich kostendeckend zu sein, zumindest die direkten Kosten sicher gedeckt zu haben. Aber würde man einen CRS bei uns mit Vollkosten kalkulieren, glaube ich, wäre es schwierig, die zu verkaufen auf dem Markt? Weil es also zu viele subventionierte Angebote gibt.

*Nina Schöch:* Ja, aber auf was basiert dann die Entscheidung, ob man jetzt einen Auftrag annimmt oder nicht, so ein so ein Weiterbildungs- oder Dienstleistungsauftrag?

*U15:* Also das geht bis jetzt nicht in die Hochschulleitung. Das entscheiden wirklich die die Institute oder zumindest die Leistungspersonen entscheiden das autonom anhand ihrer eigenen Kalkulationen und es ist, es gibt auch nicht wirklich eine Kontrolle, ob dann wirklich nur diese Zeit investiert wurde. Es wird operiert und die Offerte ist dann auch sauber kalkuliert. Aber schlussendlich sind sie oder ist auch der Prorektor Dienstleistung, Weiterbildung ist dann verantwortlich für das Ergebnis, er hat eine ziemlich große Autonomie, also man redet nicht in die einzelnen Projekte rein, sondern hat Autonomie, aber auf dieser Stufe muss einfach gedeckt sein. Das ist bis jetzt seine Verantwortung. Ob ein Produkt negativ ist oder man sagt, das ist ein wichtiger Kunde, oder wir haben gleichzeitig auch ein Forschungsprojekt und wir dürfen da nicht so viel, das ist doch ein bisschen strategisch, aber da mischen wir uns auch nicht ein. Es ist wirklich dann, unter dem Strich muss für alle Angebote und Produkte, sollten sie jetzt zumindest auf Deckungsbeitrag Stufe 3 deckend sein. Das ist eigentlich unsere Vorgabe.

*Nina Schöch:* Eben und wenn das nicht eingehalten werden kann, wird das Projekt abgelehnt?

*U15:* Also eben, wenn sie ein Einzelprojekt haben, ein kleines, und sagen, wir machen das jetzt, diese kleine Weiterbildung. Wir gehen in diese Schule, ja eigentlich lohnt sich das nicht, aber die Schule ist ein wichtiger Partner, dann machen sie es trotzdem. Solange es in der Summe dann aufgeht, sagt niemand Nein. Also ich sehe oft Abrechnungen, wo ich denke, ja, ihr fährt 2 Stunden mit dem Auto irgendwohin, um Halbtags Weiterbildung zu geben für 500 Franken, das lohnt sich niemals in Vollkosten-Sicht. Also wenn die Zeit berechnet wird, aber dann sagt man ja, es ist es ist ein wichtiger Partner, mit der Schule arbeiten wir viel zusammen. Es geht dann halt einfach übergeordnet, es ist nicht immer eine rein finanzielle Entscheidung, ob man ein Projekt annehmen wird oder nicht. Manchmal ist es auch Renommee oder man sagt ja, also im Grundsatz natürlich schon. Dienstleistung, also Dienstleistungen müssen wir nicht machen, wenn sie nicht kostendeckend sind. Da haben wir eigentlich keinen Auftrag. Weiterbildungen ist schon ein bisschen stärker der Wunsch des Trägerkantons, dass wir da was machen, dass wir die Lehrer, die Lehrkräfte weiterbilden. Ich glaube, da ist das Verständnis schon grösser. Bei der Forschung ist wieder ein ganz anderes Thema. Dort ist das eine reine Entscheidung. Auch doch geben wir Deckungsbeitrags-Vorgaben pro Institut und sagen, ihr müsst einfach in Summe über alle Forschungsprojekte müsst ihr eine Drittmitelquote von 50% haben. Aber wenn sie ein Forschungsprojekt haben, dass nur 10% finanziert, dann und sagen das ist aber wichtig, dann machen sie es trotzdem. Es ist nicht ein Kriterium, das bei allen Projekten eingehalten werden muss. Nur unter dem Strich unter der Summe.

*Nina Schöch:* Sonst gibt es irgendwelche internen Auswertungen basieren auf der KLR, die gemacht werden für Führungsentscheidungen, steuerungsrelevante Entscheidungen?

0:38:7.357 *U15:* Also eine wichtige Kennzahl, die wir immer auf der Karte haben ist, sind die Kosten pro Student. Das wird auch im Geschäftsbericht gezeigt und der geht ja dann schon weiter, das ist wirklich glaube ich die einzige Kennzahl, die die breit verwendet. Ja die Kosten pro Student, also pro vollzeitäquivalent Student. Diese Kennzahl wird, wird auch intern verwendet. Die ist auch relevant, weil aufgrund von dieser Kennzahl bekommen wir auch das Geld dann wieder für die nächsten Leistungsauftrags Perioden für die Lehre.

*Nina Schöch:* Okay, also das ist der einzige Bereich? Also jetzt eben die nächste Frage. Im in welchen externen Bereichen hat die KLR Steuerungsrelevanz. Das wäre im Bereich des Budgets oder Mittelzuweisung. Und wie werden sie intern verwendet, die Daten, wenn Sie sagen, das hat interne große Bedeutung?

*U15:* Das ist schwierig. Ich glaube, es wird nicht so stark verwendet, ich glaub. Es ist schlussendlich, die Strategie des Rektors entscheidet über die Zuteilung, als irgendwelche Daten aus der KLR. Schlussendlich hat der Rektor eine Vision, er will er will die Hochschule entwickeln, in einem gewissen Bereich und dann wünscht sich halt mehr Forschung und dann guckt man nicht so stark auf die KLR. Also abseits von Budget und Jahresabschlussprozess wird es wenig gebraucht.

*Nina Schöch:* Das Budget hat ja auch eine Bedeutung, wenn der Rektor eine Vision hat und das Budget aber nicht ausreicht, dann kann er die Vision ja auch nicht umsetzen, oder dann.

0:40:8.127 *U15:* Ja nur, wie schon gesagt, erstens haben wir einen 4-Jahresplan oder die Mittel für 4 Jahre. Wir haben da über die 4 Jahre ne große Autonomie und wir haben dann auch in der Budgetausschöpfung eine gewisse Autonomie. Müssen uns zwar immer rechtfertigen, aber eigentlich sind wir ja ne öffentlich, rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit und haben dementsprechend auch eine gewisse Finanzautonomie und nur weil man



das Geld mal für etwas beantragt hat, kann man dann auch wieder anders einsetzen, also so wirds zumindest gelebt bis jetzt. Und wenn dann doch ein wichtiges Projekt kommt oder doch noch ein wichtiges großes Forschungsprojekt, dann investiert man halt noch 500000, obwohl man sie nicht budgetiert hat. Also das ist dann nicht so, da ist das Budget dann nicht so eine enge Fessel. Es ist wirklich bei uns ein Richtwert und es wird oft von den Geschehnissen überholt.

*Nina Schöch:* Das heißt, wenn Sie es jetzt nochmal zusammenfassen würden, welche Rolle spielt die KLR bei der Unterstützung des Finanzrektors im Entscheidungsprozess.

0:41:0.487 *U15:* Sehr kleine, also, es wäre schön, wenn wir mehr drauf schauen würde, aber es wird bei keinem Projekt eine, ja, es gibt schon Kalkulationen, aber die sind nicht mit der KLR abgeglichen. Und jede Kalkulation kann man so darstellen, dass es gut aussieht. Ja, entschieden wird meistens nach Attraktivität eines Projekts und nach Renommee und nicht nach den Daten von der KLR ja, das wird nicht beigezogen.

*Nina Schöch:* Okay, ja und die Auswertungen basieren auf der KLR für die Verfolgung der Universität Strategie? Sie haben gesagt, die Kosten pro Student, die man zwar meldet, aber eben ist nicht ausschlaggebend, ob man dann seine Strategie verfolgen kann oder nicht, weil das basiert auf anderen Kriterien. Eben, ob das Projekt der Wahnsinn ist, wenn man das unbedingt machen möchte oder ob das eben die Vision vom Rektor ist.

*U15:* Ja, die Kosten pro Student. Sie sind vor allem von Bedeutung für die für die Finanzierung, also wenn es dann wieder um die 4 Jahre Finanzierung geht. Allerdings auch nicht nur die eigene, sondern da gibt es dann ein, wir bekommen dann eigentlich das Geld anhand der Kosten des Durchschnitts aller Schweizer PHs. Ich hab sie zwar schon aufbereitet, aber bis jetzt war das Interesse nicht so groß zu schauen, ob wir jetzt 10% tiefere Kosten pro Student hatten. Also ist nicht irgendwo eingeflossen in die Strategie. Ansonsten. Wir haben Strategiemittel, aber die sind, die sind, wie unabhängig von der Kosten- und Leistungsrechnung, die werden einfach verwendet für dort, wo man den Fokus legt.

*Nina Schöch:* Ok was, was wären das für Strategie Mittel?

0:43:2.657 *U15:* Wir haben wieder Strategieperiode definiert und dort haben wir strategische Schwerpunkte gesetzt, zum Beispiel, wie wir alle haben Digitalisierung, Nachhaltigkeit und da können aus diesen Töpfen Projekte bewilligt werden. Aber eben das ist völlig unabhängig von der Leistungsrechnung. Aber beim Finanzieren werden die aus eigenen Töpfen beantragt, dass man sagt ja, wir brauchen noch 2000000 für diverse Projekte in diesen Bereichen.

*Nina Schöch:* Wo weisen Sie denn am meisten Steuerungsrelevanz zu? Also in welchem Bereich.

0:44:5.137 *U15:* Also der größte, das ist eigentlich immer mit dem Prorektor Forschung. Ich glaub, dort ist das Interesse am größten mit diesen Zahlen ein bisschen zu steuern. Aber auch noch, eben wir sind wirklich noch in den Anfängen da. Das ist bis jetzt am ehesten so, dass dort Daten waren, weil weil eben in dieser externen Kostenrechnung auch viele Kennzahlen ausgewiesen werden. Also Drittmittelquoten und da gibt es auch dieses Benchmarking. Das ist dann schon von Interesse. Ja, aber wirklich damit geführt wird auch dort nicht.

*Nina Schöch:* Eben Sie haben, Entschuldigung, Sie haben gesagt, dass, wenn es ein Forschungsprojekt gibt, was man machen möchte, dann wird das gemacht. Darum frage ich mich jetzt, warum genau dort die Steuerungsrelevanz so von Ihnen jetzt grad so hoch oder am höchsten eingeschätzt wird von allen Bereichen?

0:45:9.117 *U15:* Ja, nein, ich kanns wie gar nichts sagen eigentlich. Je wirtschaftlicher es eigentlich ist, desto wichtiger ist es. Deswegen müsste eigentlich die Weiterbildung oder Dienstleistung, aber die haben bis jetzt die sind wie ein bisschen autonomer, die fordern halt weniger Daten an und die haben sich bis jetzt auch nicht groß interessiert für alles, was über ihre direkten Kosten ausgeht. Ja, die sind früher also bis vor 2 Jahren hatten die auch eine eigene Controlling-Person angestellt. Die waren wie in sich autonom. Deswegen haben die sich auch nicht groß interessiert für das, was aus dem Finanzbereich kam. Jetzt haben wir die Stelle bei uns aufgebaut und deswegen wird das ein bisschen gestärkt. Ja, wir haben jetzt auch eine Zeit, ich glaube jetzt mit der neuen Organisation, die wir jetzt aufbauen, wird dann das Interesse hoffentlich auch grösser werden an der KLR. Da kommt alles zusammen und wir haben die Organisation umgestellt. Wir haben eine Instituts-Logik aufgebaut bei uns an der Hochschule dieses Jahr. Startet zwar erst im September, dementsprechend, werden auch die Verantwortlichkeiten neu zugeteilt und auch endlich mal Ziele definiert oder, oder? Und bis jetzt gab's Budgets, aber es gab keine Sanktionen. Deswegen war die die Steuerungsrelevanz auch nicht so groß.

0:47:1.337 *Nina Schöch:* Aber welchen Nutzen würden sie trotzdem der KLR zuschreiben?

0:47:8.577 *U15:* Also es gibt uns dadurch viel mehr Wissen. Wir können da viel deutlicher sagen, was uns was kostet. Also ohne das wäre, da würden wir völlig im Dunkeln tappen. Ich denke, es ist schon wichtig für den, für den Rektor zu wissen, ob er es dann aber dann einsetzt, ist eine andere Frage. Aber dass er ungefähr weiß, wo die Kosten die anfallen und auch wie die Schlüssel sind, dass wir die Gemeinkosten auf die Bereiche aufteilen, ich glaub, das ist schon interessant zu wissen.

*Nina Schöch:* Also Kostenverständnis aufbauen.

*U15:* Ja, ich glaube ein bisschen Sensibilität aufbauen für die Kosten. Bis jetzt ist es halt so, wenn man Kosten nicht sauber zuteilt, dann ist es ist auch, wie soll man sagen? Die Sensibilität für Kosten ist sehr gering und je näher man an die Karte ankommt, desto mehr ist das Verständnis da. Ja, wenn ich das mache und das Kosten generiert, trag ich das irgendwo auch wieder mit und das war bis jetzt nicht der Fall. Deswegen ist die Sensibilität sehr tief gewesen also. Wenn man halt mehr Rekrutierungen hat und Stellen neu besetzen muss, war das für die Bereiche nicht wirklich interessant, weil sie es sowieso nicht mitgetragen haben. Dementsprechend solche Kosten ja sind, dann halt so hoch angefallen und wie sie sind. Mit der sauberen Zuteilung denke ich schon, dass das wirklich, dass das mehr Sensibilität geben wird, ja.

0:49:1.27 *Nina Schöch:* Mhm also jetzt dann mit dem neuen Modell, wo man die Umlagen dann wirklich auch auf alle Kostenträger umlegt.

0:49:3.147 *U15:* Wir haben dafür jetzt also, was wir jetzt gemacht haben, um die Sensibilität dann bisschen zu erhöhen, ist, dass wir halt versucht haben, so wenig Gemeinkosten wie möglich zu buchen. Dass die Bereiche natürlich eine gewisse Sensibilität haben, dass wir auch zum Teil Marketingkosten direkt belastet haben oder IT-Kosten für gewisse Projekte direkt zugewiesen haben und nicht immer den Umweg gemacht haben, über die Kostenstelle und die Umlage, sondern gesagt haben, wenn sie schon nicht mittragen, sollen sie so gut wie es geht, die Sachen auch selber zahlen. Das war ein bisschen die Devise bis jetzt, dass die Sensibilität ein bisschen höher ist. Aber es war eigentlich ja, das war eigentlich eher der mangelnden Umsetzung der Kostenrechnung geschuldet, oder?

*Nina Schöch:* Wie unterscheidet sich dann die Entscheidungsfindung des Managements vor und nach der Einführung der KLR?

0:50:0.407 *U15:* Schwierig ja, ich bin zu wenig lang da, ich äh, ich versuche jetzt, die Sensibilität bisschen zu erhöhen. Also die interne KLR ja eben, das ist unser Geschäftsbericht, das ist einfach, wieviel Kosten hatten wir in der Lehre, in der Forschung und der ist wirklich immer nur so, wie ich gesagt habe, Forschung trägt die direkten Kosten, Weiterbildung auch und die Lehre trägt den ganzen Rest. Das ist natürlich ein Rektoratsthema, das geht auch in den Hochschulrat bei uns. Aber die Externe, da hab ich jetzt eingeführt, dass man zumindest, dass ich zumindest das präsentiere vor dem Rektor und Verwaltungsdirektor. Das sind die Einzigen, die jetzt wirklich diese saubere Kostenübersicht überhaupt erhalten.

0:51:1.917 *Nina Schöch:* Wie wir es eh schon besprochen haben, die Entscheidungen basieren auf der Universitätsstrategie und werden nicht von den von den Kosten irgendwie beeinflusst?

0:51:9.487 *U15:* Nein, das ist wirklich glaub ich nicht also. Ich glaub, man muss nämlich immer aufpassen, es kommt dann sofort Nein, die Finanzen sollten nicht entscheidend sein. Also das ist wirklich im Hochschulumfeld noch ein bisschen so, dass die Finanzen zwar gewünscht sind, aber nicht der Treiber sind, ob man etwas durchführt oder nicht. Ich weiß nicht, wie ist das in anderen Interviews dann rauskommt aber die der Schrei nach Autonomie ist immer sehr groß, also sobald man mit Kostendaten kommt, empfindet man das als gewisse Fesseln und das ist ja nicht mehr Forschungsfreiheit, oder? Vor allem in der Forschung ist es natürlich immer schwierig. Weil dort gibt es Ausschreibungen. Es gibt ein großes Projekt, hier im Erasmus oder bei uns Schweizer Nationalfonds. Und dann versucht man sich einfach zu bewerben, wenn man das Projekt bekommt, stellt man Ressourcen ein? Und ob man sie budgetiert hat oder nicht, das ist dann wirklich sekundär, da geht es ja wirklich eher um, ist es für uns forschungswürdig. Und wenn wir dann zu fest mit Kostendaten kommen, ist glaube die Akzeptanz sehr klein.

*Nina Schöch:* Ok, also im wirtschaftlichen Bereich haben wir eh schon gesagt, wenn man jetzt an die klassische KLR denkt mit der Preisfindung, sie kann auch für Preisuntergrenzen verwendet werden. Wahrscheinlich ist das das, was sie mit dem DB 3 dort zumindest vorgeben?

*U15:* Ja, ich denk schon. Aktuell war es bei uns so, dass sie Weiterbildung oder Dienstleistungen schon marktmäßig offeriert haben. Und was wir noch nicht hatten, ist dann, der Überschuss wurde nicht verwendet für die Deckung von Verwaltungsgemeinkosten. Sie haben dann einfach Vorkapitalien gebildet von den Überschüssen. Ich glaube, in der Dienstleistung ist das schon eher so, dass sie mit Kosten-Daten arbeiten. Allerdings nicht mit ganz genauen Zuschlagsätzen, die über die KLR kalkuliert werden, sondern über selbstdefinierte, die allerdings nicht so schlecht sind. Es gibt ja auch genug andere Kalkulationen, an denen man sich orientieren kann, oder? Und die rechnen schon damit, die verrechnen da schon ihre Stunde mit 145 Franken an den Kunden und machen die Projekte auch nicht, wenn da nichts rausspringt. Die Überschüsse wurden einfach nicht abgeführt oder aber im Modell haben sie schon Zuschlagssätze oder haben sie schon Tarife, die eigentlich Verwaltungskosten mitdecken sollten? Und eben, ich hab gesagt, die sind nicht ganz mit der KLR abgeglichen, aber die stimmen mit Rückrechnung doch einigermaßen gut, also dort wird schon ein Modell verwendet, aus dem Nahe kommt, zumindest.

*Nina Schöch:* OK, aber eben das ist ja nicht bei Ihnen angesiedelt. Warum ist das so?

*U15:* Nein, die ganze Kalkulation, da werden wir auch gar nicht gefragt. Die haben wie eine gewisse Autonomie also die haben auch ihre eigenen Finanzleute angestellt und die kalkulieren da alle Produkte selber und wir überwachen nur, ob es unterm Strich richtig rauskommt, aber nicht auf einzelne Projektebene.

0:55:3.227 *Nina Schöch:* Ja, das wären eigentlich im Großen und Ganzen die Fragen gewesen, ich meine viele haben sich hab eh bisschen erledigt, wenn man eben bedenkt, das es nicht wirklich viel Steuerungsrelevanz hat momentan noch.

*U15:* Ja, vielleicht sind sie noch 1-2 Jahre zu früh bei uns? Ja, das Ziel ist schon, dass das mehr bekommt und eben das ist so wie ein Prozess, den man so starten musste. Das geht nicht von heute auf morgen, man muss sehr vorsichtig vorgehen in dem Umfeld, weil bei uns sind auch die meisten Führungskräfte auch nicht betriebswirtschaftlich geschult. Dazu eben haben wir sehr, sehr viele Finanzverantwortlichkeiten gehabt bislang. Und jetzt sind wir eben dran, dass das ein bisschen zu flanken. Es gibt eine Organisations-Struktur und nicht eine einfache, aber ne klare zumindest. Und ich hoffe dann schon, dass ich mit den neuen Führungskräften ein bisschen mehr diese Daten anschauen werden, dass mehr mit Zielen geführt wird, auch mehr mit Finanzziele. Also wir sind jetzt auch dran, Leistungsvereinbarungen aufzusetzen, auch über mehrere Jahre mit den Institutionen, wo sie Ziele bekommen pro Leistungsbereich. Also das heißt in der Forschung dürft ihr maximal dieses Defizit ausweisen, also er kriegt maximal diese Kantonsmittel, ihr müsst mindestens diesen Eigenfinanzierungsgrad aufweisen. Und bei der Weiterbildung und Dienstleistung heißt dann einfach ihr müsst auf eurer Stufe Deckungsbeitrag 2 dann also auf Institutsebene müsste dann mindestens 120% bringen. Und es reicht nicht ganz für eine Vollkosten-Sicht. Wir setzen die Ziele nicht, so dass sie zu enge Fesseln haben. Aber immerhin, dass mehr herauskommt als nur noch die direkte Kostendeckung.

*Nina Schöch:* Und ganz blöd gefragt für also warum setzen Sie diese Ziele? Also blöde Frage klar, damit man schon in einem gewissen Rahmen Defizite erzielt oder sogar in gewissen Bereichen Überschüsse.

*U15:* Nein, das Ziel ist schon, dass wir nach, also eben ich hab gesagt, das ist eine sechsstufige Deckungsbeitragsrechnung. Auf Stufe 1 sind direkte Kosten, dann Stufe 2 wären die Institutskosten und Stufe 3 werden die Prorektoratskosten. Die Prorektorate generieren ja auch Kosten, aber die sind ja eigentlich nicht direkt an der Leistungserbringung beteiligt. Das ist nur in Institute bei uns und die Institute müssen so viel bringen, dass mindestens dann die die Prorektorats-Overhead-Kosten anteilmäßig mitfinanziert werden, damit wir dann auf Deckungsbeitrag Stufe 3 mindestens auf hundert Prozent kommen. Das ist weiterhin das Hauptziel, das dass wir auf dieser Stufe, wo ihre Verantwortung auch ist, dass sie dort zumindest kein Defizit haben, so gehen wir in den wirtschaftlichen Bereichen vor. Bei der Forschung schauen wir, dass auf dieser Stufe nicht mehr verwendet wird als das, was sie beantragt haben vom Kanton. Wenn wir dafür ein 5000000 Budget haben, dann teilen wir das so auf und sagen bis dahin dürft ihr so viel verwenden und die Verantwortung hat dann der Prorektor Forschung. Er muss dann das weiter runterbrechen und dann sagen du kriegst 400000 und du 500000 und er muss so kalkulieren, dass er mit seinen eigenen Kosten auf der nächsten Deckungsbeitrags-Stufe dann das gewünschte, damit dort rauskommt und der Gewinn steht und Drittmittelquote auch rauskommt. Und ja, das führen wir jetzt also zum ersten Mal ein für 2024 in diesem Budget. Ich hoffe schon, dass wir dann das ein bisschen stärker leben in Zukunft bis jetzt war es wirklich so, Ah das muss halt die Finanzabteilung noch machen, das ist für extern. Ja, es ist schade, denn das sind ja unsere ehrlichen Daten, das sind ja eigentlich unsere steuerungsrelevantesten Daten. Und sie wurden bis jetzt nicht sehr stark verwendet. Wirklich spannend was, was auch andere so sagen. Ich kann mir nicht vorstellen. Sie haben zu Beginn gesagt Best Practice, aber ich habe auch ein bisschen rumgefragt, als ich hier angefangen habe im Bildungswesen. Und so eine richtige Best Practice, das hab ich bis jetzt nicht gefunden, also wenn ich da rumfrage, haben alle ihre Schwierigkeiten oder Vereinfachungen.

1:0:48.287 *U15:* Wir müssen jetzt diesen Sprung machen und ich glaub je kleiner, desto eher sagen sie ja, wenn wir schon diese externen Vorgaben, dann wenden wir sie doch für uns intern gleich auch an. Also wenn Sie die HSG befragen, dort werden Sie wahrscheinlich ähnlich sein wie bei der ETH. Ich war auch mal dort für einen Austausch und ich hab noch gesagt ja Best Practice, die sind viel größer, die machen das sicher viel besser und ich war danach ziemlich ernüchtert. Wir müssen einfach im Kleinen jetzt schauen, dass das ein bisschen mehr Verbindlichkeit bekommt. Ich konnte dann vor unserem Rektorat eineinhalb Stunden präsentieren und erklären, warum und wieso und wie wir das machen sollen und da gab es viele Aha's. Die aus der Ausbildung haben das erste Mal gesagt so ein bisschen naja, wir tragen das alles selber, das ist ja gar nicht richtig. Es braucht dann wie manchmal ein Klick und dann ist das etabliert. Ja der Druck ist vielleicht auch bei vielen einfach noch zu klein. Also in der Bildung. Die Mittel fließen da immer noch ein bisschen einfacher als in anderen Bereichen. Viele können sich Reserve von machen, die haben gar nicht so ein Druck sauber kalkulieren, die die HSG bekommt Spenden bis zum geht nicht mehr, ETH wahrscheinlich das gleiche. Ja, wenn du so viel Spenden kriegst.

1:2:28.67 *Nina Schöch:* Ja, die sind nochmal ne Bundesschule und bekommen das gar nicht vom Kanton und da ist irgendwie dieses Modell gar nicht so relevant. Also er hat gesagt sie haben keine Finanzierungs- oder irgendwie andere Folgen aus dem Ergebnis, also wenn man da keine Folgen hat, wenn es da keine Konsequenz gibt und dann ist es schwierig, motiviert so eine Kostenrechnung durchzuführen. Aber weil wir ja schon gesagt haben, diese Kosten pro Studenten werden als Finanzierungssatz verwendet. War das vor der KLR anders?

1:3:10.967 *U15*: Bei uns gab es den schon immer, also das wir ungefähr wussten. Aber eben das Dilemma ist dann, wenn man keine saubere Kostenrechnung hat, hat man auch keinen sauberen Wert dort und wenn man intern eine andere Kostenrechnung anwendet, dann reicht das Geld auf einmal nicht, weil extern bekommt man einen Satz und dort sind dann aber die Gemeinkosten sauber verteilt. Das heißt, extern sind nicht die ganzen Gemeinkosten in der Lehre und dementsprechend ist auch der Satz natürlich extern viel tiefer als wir intern eigentlich bräuchten und das führte zu einem immer größeren Spagat, dass wir mit unterschiedlichen Zahlen versuchen, unsere Gelder zu bekommen. Und jetzt machen wir so wie ein Schnitt und sagen jetzt müssen wir einmal in die Offensive gehen und wirklich die ehrlichen Zahlen nach außen kommunizieren. Einige werden leer schlucken, weil es auf einmal heißt, die Forschung kostet nicht mehr 5 sondern 7000000 auf Vollkosten-Sicht, was wir selbst nie erwähnt haben, obwohl wir es auch nicht verheimlicht haben. Weil die Grafik, die ich vorhin kurz gezeigt habe, wie die Kostenstellen verbucht werden, dass das ist vom Kanton abgesegnet. Aber da ist ein ganzes Parlament dahinter, nicht jeder hat das gleiche Verständnis und je mehr explizit man sowas dann halt sieht oder kommuniziert, desto eher kann es dann halt wieder mal zu, ja und eben bis jetzt hat man auch nicht immer den Wunsch gehabt, zu viel Transparenz zu haben. Ja es ist so ein bisschen, man hat wie ein bisschen Angst, nicht jeder sieht das Gleiche in einer Pädagogischen Hochschule. Die einen sagen, das ist ne kleine Universität, die macht alles und da gibt es Leute in gewissen politischen Spektren, die sagen nein, sie sollen Lehrer ausbilden und nicht Universität sein das ist ne Lehrkräfteausbildung. Das andere sollten sie gar nicht machen. Und wenn, je stärker man sieht, dass halt auch die Gemeinkosten für das verwendet werden, kann es natürlich ein bisschen Brisanz dann geben, aber ja, das werden wir dann sehen. Wir haben jetzt auch durch die Finanzverordnung wie die Pflicht gehabt, die die Vereinheitlichung zu machen und ich finde es super. Weil ich finde die Transparenz gut und aber ich glaube, im PH Umfeld gibt es ich hoffe, haben Sie noch andere Interviews, oder?

1:5:35.797 *Nina Schöch*: Eben das, eigentlich sind, Sie waren bei dieser Liste vom Bundesamt der Schweizer Statistik, universitäre Einrichtungen und Institutionen, waren Sie eigentlich die einzige, die aufgelistet war. Eben, darum war ich überrascht am Anfang vom Interview, dass Sie eben ein anderes Modell haben. Aber das muss ich mir jetzt nochmal genau anschauen. Ich hab jetzt die Unterlagen gefunden online.

1:6:12.367 *U15*: Von unserem Kostenrechnungsmodell?

1:6:12.567 *Nina Schöch*: Von der Swiss Universities.

1:6:19.157 *U15*: Also das ist wirklich gut also, das Kostenrechnungsmodell ist wirklich sehr gut und sehr explizit und wir haben jetzt wirklich unser internes Handbuch an dem völlig orientiert. Und ich denke, eben die Steuerungsrelevanz wird deutlich zunehmen, weil das Bewusstsein wird jetzt geschärft, wir werden irgendwann dann auch wirklich auch eine Kostenrechnung ins Rektorat bringen oder sicher jedes Jahr einmal vielleicht auch unterjährig zweimal. Ich denke, wir werden schon mehr Fragen bekommen und dann wird auch mehr Interesse da sein für Kosten und für Kalkulationen. Aber es ist halt ein Prozess und es ist ein bisschen ernüchternd, dass es eigentlich extern solche Kostenrechnungsmethoden seit so vielen Jahren gibt und trotzdem so wenig genutzt wird.

1:7:4.177 *Nina Schöch*: Genau ja, genau ja, das befürchten wir eben auch bei den österreichischen Universitäten. Dass es in diese Richtung gehen wird.

1:7:14.177 *U15*: Ja, man darf nicht zu viel wollen irgendwie eben, wenn man zu viel will, dann hat sie auch wieder keine Wirkung mehr, aber bei uns ist jetzt, kommt wie der zweite Anlauf und darum wird das auch dann eingeführt. Und jetzt kommen aus den ersten Kantonen, also es kam eine Interpretation von einem Kanton und die haben gesagt ja, gewisse Zahlen sind da nicht wirklich nachvollziehbar. Die Differenzen sind zu groß und dann konnte man vieles erklären, weil die Bedingungen unterschiedlich sind. Aber jetzt hab ich gesagt, ja, es wäre doch schön, wenn man noch ein zusätzliches Benchmarking-Reporting machen würde für die Kantone. Jetzt erst kommt langsam ein bisschen der politische Druck und ich glaube ohne externen Druck, passiert sehr wenig, das muss wie der Geldgeber, muss wie fordern sonst aus eigener Motivation weiß ich nicht, ob die Hochschulen Leistungsrechnung wirklich ganz sauber verwenden?

1:8:15.537 *U15*: Ich hoffe, ich konnte Ihnen doch ein bisschen helfen.

1:8:15.267 *Nina Schöch*: Ja, auf alle Fälle, ich meine, es ist halt trotzdem ein Forschungsergebnis, das es keine Steuerungsrelevanz gibt. Also das das kann ja genau so ein Ergebnis sein.

1:8:45. *U15*: Ja da vom Geldgeber bis jetzt nicht wirklich drauf gepocht wurde, obwohl die Daten eigentlich öffentlich einsehbar sind. Man kann ja alles schauen, man hat ja, könnte auch mit dem Finger mal auf etwas zeigen und rückfragen aber bis jetzt haben auch die Geldgeber sehr wenig, also man hat die Daten zusammengestellt, man liefert die ans Bundesamt für Statistik, die machen eine schöne Präsentation, laden alle Finanzverantwortlichen ein und es bleibt dann in diesem Kreis und dann, wenn es Unterschiede gibt, dann kann man die erklären und dann geht man wieder auseinander und nächstes Jahr trifft man sich wieder.

1:9:23.707 *Nina Schöch*: Und von der Finanzierung her, da liefert man diese Kosten pro Student und kriegt das Geld, also halt den Durchschnitt, wie Sie gesagt haben, aber da gibt es auch keinen Rückfragen, sondern Sie berechnen das, geben das ab und Sie wissen, dass Sie dann circa dieses Geld bekommen.

1:9:44.127 *U15*: Ja, es ist einfach unser Referenzmodell für die Beantragung des vierjährigen Leistungsauftrags. Wir sagen einfach, wir rechnen mit diesen Studierendenzahlen, das ist unser durchschnittlicher Kostensatz. Jetzt haben wir einen neuen Leistungsauftrag für 23 - 26 bewilligt bekommen. Letztes Jahr dann heißt's noch, ja für strukturelle Mehrkosten, weil wir 4 Standorte haben, bekommen wir noch einen kleinen Zuschlag, dann bekommen wir Geld für die Forschung. Da sagen wir einfach unsere Kosten sind 9000000 und wir können 45% selber finanzieren, also brauchen wir 5000000 so in dem Sinne und bei der Berufseinführung sagen wir, wir rechnen mit 200 Berufseinsteigern pro Jahr. Die Kosten uns 5000 also brauchen wir 1000000 und so stellen wir dann so ein Referenzmodell zusammen, wo es dann auf eine Summe kommt, und dann kam man bei uns auf 40000000? Aber an den Sätzen wird nicht groß diskutiert und schlussendlich die meisten gucken einfach nur an, wieviel war es vorhin und wieviel ist es jetzt und dann höchstens noch ja, ist es in der Forschung mehr geworden und die Details, ich glaube nicht, dass das in einem Kantonsparlament bei uns in der Schweiz wirklich verstanden wird. Deswegen eben Kosten- und Leistungsrechnung ist halt dann, ja die meisten im politischen Umfeld sind nicht gerade bewandert mit solchen Themen und selbst bei uns im Management ist es nicht so, da muss man noch viel Ausbildungsarbeit machen.

*Nina Schöch*: Gut, ich hab mal eben meine Fragen durchgebracht, schau mir das andere Modell dann auch noch an, dass ich das in die Arbeit eben mitaufnehmen kann und ja, bedanke mich nochmals ganz herzlich, dass Sie sich Zeit genommen haben und ja wenn Sie wollen, kann ich dann das Endergebnis mal zusenden? Und ja, wünsche Ihnen alles Gute bei der Umstellung und viel Erfolg. Schönen Tag. Dankeschön.

*U15*: Ihnen noch alles gute und sehr gute Arbeit, gute Forschung, vielleicht kommen dann noch ganz tolle Ergebnisse.

1:12:0.217 *Nina Schöch*: Ja, Dankeschön, vielen Dank.

1:12:0.797 *U15*: Ganz schönen Tag.

## **Eidesstattliche Erklärung**

*Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.*

Dornbirn, 26. Juni 2023