

Erhebung zum Ressourcenbedarf für kaufmännische Buchführung und Steuerwesen

Vorstellung der Ergebnisse

Wolf-Eckard Wormser | Dr. Harald Gilch | Ilka Sehl

Projektziel, -struktur und -zeitplan

Ergebnisse

Fazit und Diskussion

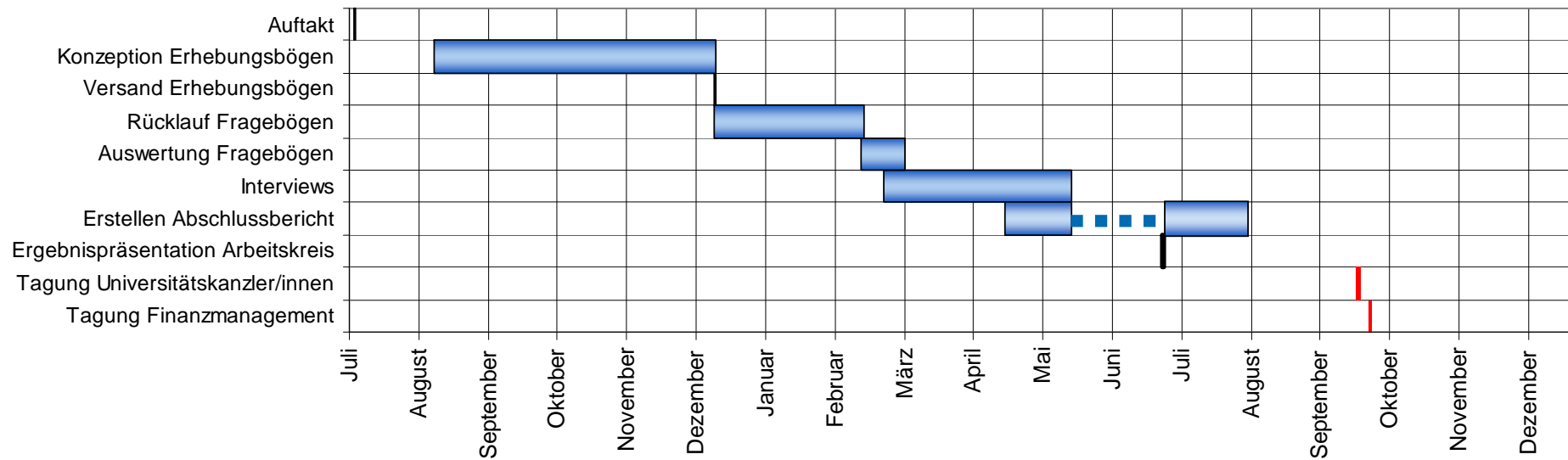
Projekt des Arbeitskreis Hochschulrechnungswesen und Steuern der deutschen Universitätskanzler/-innen und HIS mit dem Ziel:

- Ermittlung des Ressourcenbedarfs nach Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens
- Schaffen einer validen Grundlage, um gegebenenfalls entsprechende Stellenmehrbedarfe zu begründen
- Herstellen einer Referenzsituation, an der sich die Hochschulen zukünftig hinsichtlich ihres Personalbedarfs orientieren können

Projektvorbereitung und Qualitätssicherung

- Vorüberlegungen im AK Hochschulrechnungswesen und Steuern sowie bei HIS im Frühjahr 2008
- Start des gemeinsamen Projekts am 03.07.08 in Dresden
- Vorstellung des Projekts auf der Kanzlertagung 25./26.09.08, Jena
- Oktober 08: Diskussion des Erhebungsbogens in den Universitäten
- Einarbeitung der Stellungnahmen und Freigabe auf der AK-Sitzung am 11.11.08 in Freiburg
- Erhebung im 1. und 2. Quartal 2009
- Erste Ergebnisdiskussion, AK Sitzung am 29.06.09, Dresden
- Nacharbeiten im 3. Quartal 2009
- Abnahme auf der AK-Sitzung am 21.09.09 in Dresden
- Ergebnisse auf der Kanzlertagung 24./25.09.09, Leipzig und Tagung Finanzmanagement 29./30.09.09, Hannover

Zeitplan im Projekt



Zweistufiges Erhebungsverfahren

- 1) Schriftliche Erhebung mittels Fragebogen
- 2) Leitfadengestützte Interviews an ausgewählten Hochschulen

1. Allgemeine Angaben zu Ihrer Hochschule

1.1 Bei Ihrer Hochschule handelt es sich um eine
 Universität Fachhochschule Kunst-/Musikhochschule.

1.2 In welchem Bundesland befindet sich Ihre Hochschule? _____

2. Rahmenbedingungen Ihrer Hochschule

2.1 Bitte geben Sie die derzeitige Situation zur Umstellung von der Kameralistik auf die kaufmännische Buchführung an.
 Bisher gibt es keine Vorbereitungen für eine Umstellung. (Bitte fahren Sie mit Frage 4 fort)
 Vorbereitungen für die Umstellungen auf kaufmännischen Buchungsbetrieb sind im Gang.
 Es wird bereits seit dem Jahr _____ kaufmännisch gebucht.

2.2 Was war der Auslöser für die Umstellung von der Kameralistik auf die kaufmännische Buchführung?
 Landesvorgabe / Hochschulgesetz
 Hochschulleitung
 Hochschulrat
 Sonstiges: _____

2.3 Gibt es landeseinheitliche Regelungen zur Ausgestaltung der kaufmännischen Buchführung?
 nein
 ja und zwar (Mehrfachnennungen möglich)
 einheitlicher Kontenrahmen
 einheitliche Buchungsrichtlinie
 einheitliche Inventarisierungsrichtlinie
 einheitliche Bewertungsrichtlinie

2.4 Bestehen neben der kaufmännischen Buchführung weiterhin kamerales Berichtspflichten?
 nein, es wird ausschließlich kaufmännische Buchführung betrieben.
 ja (Mehrfachnennungen möglich)
 kamerales Berichte / Abschlüsse werden aus der Doppik generiert.
 kaufmännische Abschlüsse werden aus der Kameralistik generiert.
 kaufmännische und kameralistische Buchführung bestehen unabhängig voneinander.
 kamerales Berichte sind in vollem Umfang zu erstellen.
 kamerales Berichte sind in reduziertem Umfang zu erstellen.

2.5 Für welchen Softwareanbieter hat sich Ihre Hochschule zur Umsetzung der kaufmännischen Buchführung entschieden?
 HIS MACH SAP andere Anbieter noch keine Entscheidung getroffen

2.6 Wie ist das Kassenwesen an Ihrer Hochschule organisiert?
 Es wird eine eigene Kasse geführt.
 Die Kasse ist an eine Landeskasse angeschlossen.

- 10 Frageblöcke
 - Allgemeiner Teil
 - Rahmenbedingungen
 - Stand des Umstellungsprozesses
 - Personalaufwand in VZÄ
 - Indikatoren des letzten Geschäftsjahres
 - Personalqualifikationen und –veränderungen
 - Organisation der kaufmännischen Buchführung und des Steuerwesens
 - Aufwand für externe Leitungen
 - Information & Kommunikation
 - Erfahrungen mit der kaufmännischen Buchführung

HIS-Gesprächsleitfaden zur Erhebung zum Ressourcenbedarf für kaufmännische Buchführung und Steuerwesen

Gespräche im Februar / März 2009

1. Vorbereitungen zur Einführung der kaufmännischen Buchführung

- 1.1. Welche Motivation stand hinter dem Entschluss die kaufmännische Buchführung einzuführen?
- 1.2. Wurde die Hochschule bei der Umstellung auf FIBU durch einen Dritten (Berater) unterstützt?
- 1.3. Was war an der Beratung positiv / negativ?
- 1.4. Welche Vorlaufzeit hatten Sie von den ersten Vorbereitungen bis zum Buchen im Echtbetrieb?

2. Die Umstellung

- 2.1. Seit wann haben Sie die kaufmännische Buchführung eingeführt?
- 2.2. Werden an Ihrer Hochschule Aufgaben wie z. B. Kontieren und Buchen überwiegend zentral oder dezentral durchgeführt?
- 2.3. Welche Qualifikationsmaßnahmen wurden für das bestehende Personal durchgeführt?
- 2.4. Wurde zusätzliches Personal (zentral, dezentral) zur Bewältigung der kaufmännischen Buchführung eingestellt? Gab es hier im Laufe der Jahre weitere systembedingte Veränderungen in der Personalbesetzung? (Einstellungen, Entlassungen)
- 2.5. Waren mit der Einführung der kaufmännischen Buchführung Umstellungen in der Aufbauorganisation erforderlich?
- 2.6. Welche Arbeitsprozesse haben sich, innerhalb der Verwaltung, im Zuge der Einführung der kaufmännischen Buchführung verändert?
- 2.7. Welche Veränderungen haben sich mit der Umstellung auf die kaufmännische Buchführung speziell auf die Punkte
 - Inventur, Inventarisierung, Anlagenbuchhaltung
 - Softwarenutzungergeben?
- 2.8. Welche Arbeitsprozesse haben an Aufwand zugenommen? Welche abgenommen? Was war die (strukturelle oder organisatorische) Voraussetzung dafür?
- 2.9. Welche Probleme gab es bei der Umstellung auf die kaufmännische Buchführung?
- 2.10. Welche positiven Erfahrungen haben Sie mit der Umstellung auf die kaufmännische Buchführung gemacht?

3. Nachbetrachtung

- 3.1. Welche weiterführenden Folgen hatte die Umstellung auf die kaufmännische Buchführung? (z. B. in Bezug auf die Bearbeitung von BgAs, Steuern, Drittmittelprojekten etc.)
- 3.2. Lassen Sie sich von einem Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer beraten?
- 3.3. Welche Aufgabenteilung besteht zwischen dem Steuerberater und Ihnen?
- 3.4. Für welche Zwecke werden die kaufmännischen Bilanzen und Berichte in Ihrer Hochschule eingesetzt und genutzt?

- 3 Themenblöcke
- Auswahlkriterien:
 - Kaufmännische Buchführung eingeführt/in Umstellung
 - Hochschulgröße
 - Auffälligkeiten im Fragebogen
 - Verschiedene Bundesländer
 - Verschiedene Softwareanbieter
 - Verschiedene Hochschularten

Projektziel, -struktur und -zeitplan

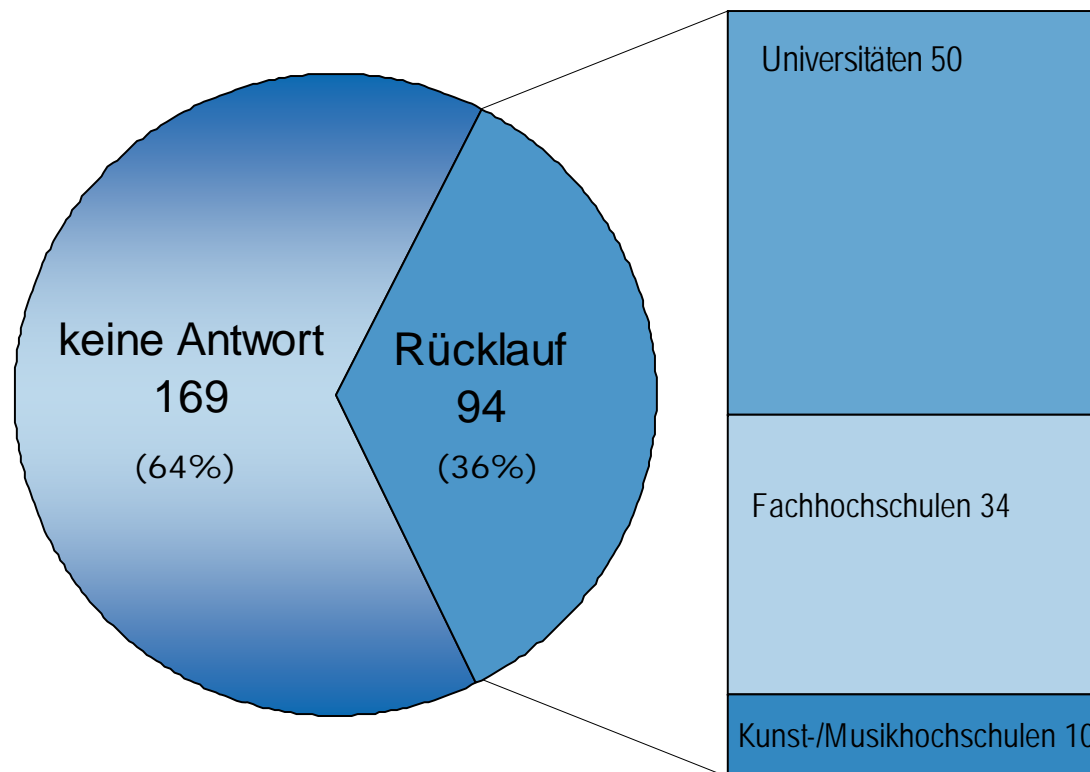
Ergebnisse

Fazit und Diskussion

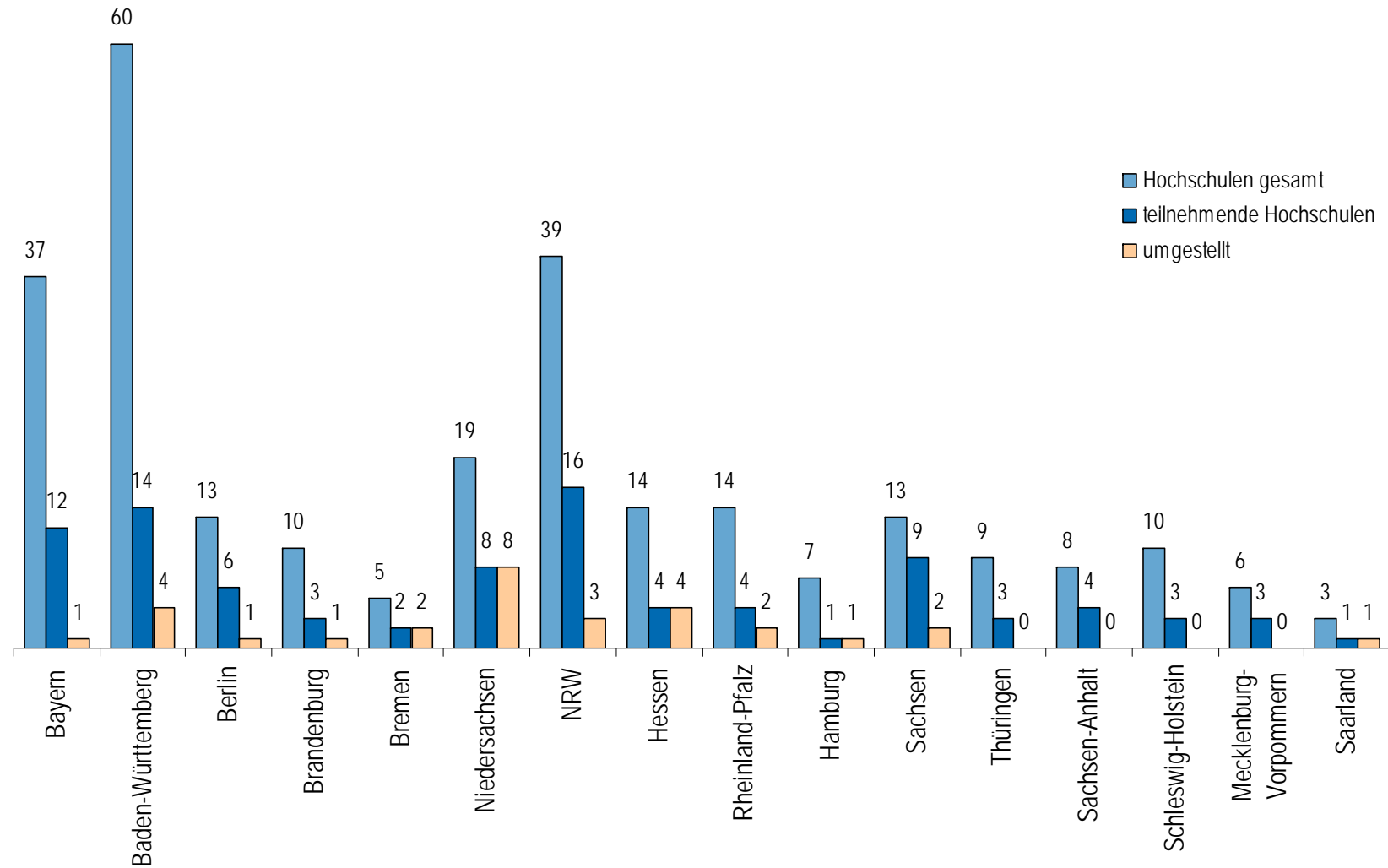
1. Allgemeine Ergebnisse
2. Quantitative Ergebnisse
3. Qualitative Ergebnisse

Ergebnisse allgemein: Beteiligung je Hochschulart

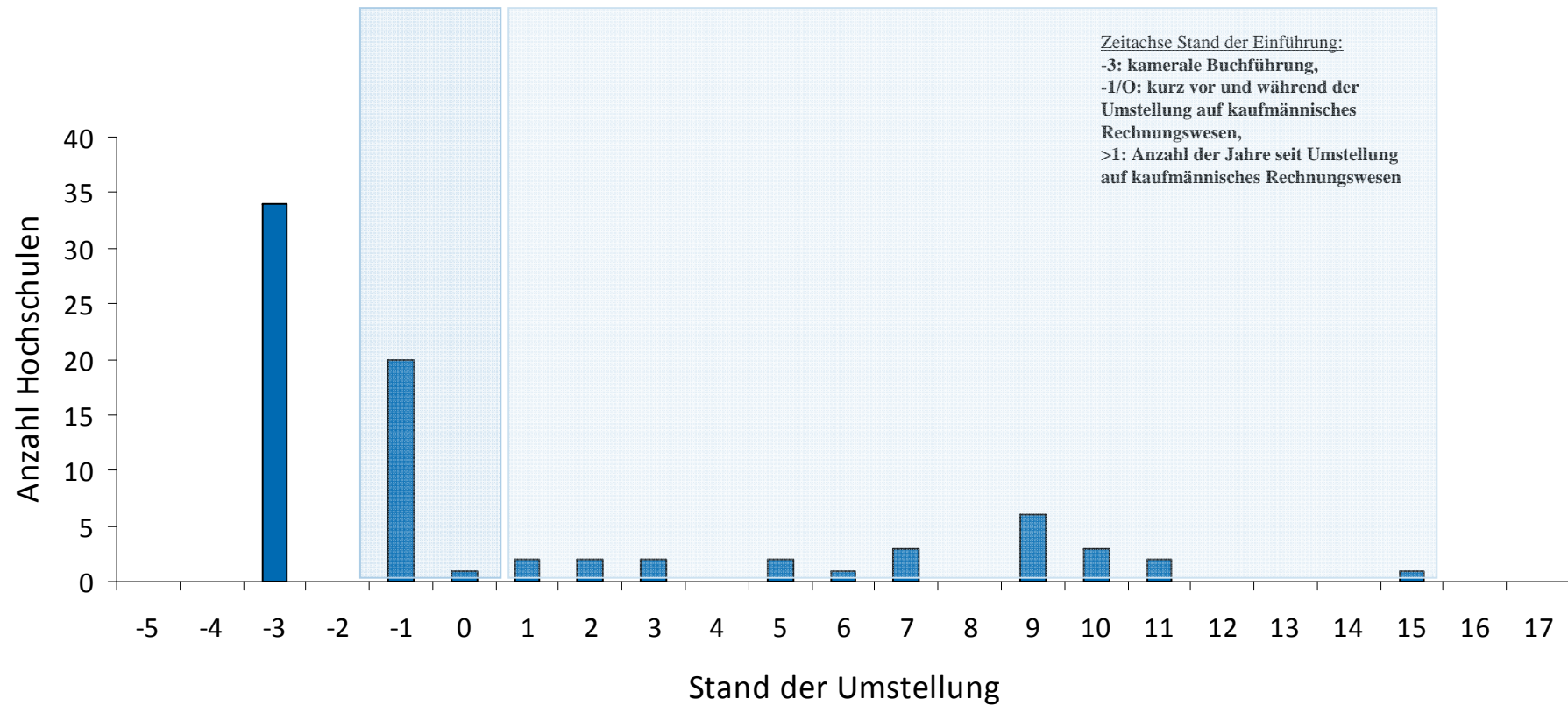
n = 263 Fragebögen



Ergebnisse allgemein: Stand der Einführung



Ergebnisse allgemein: Stand der Einführung



Auswertbare Fälle: 94

- Beteiligung von 94 Hochschulen (35,74 %), davon 30 Hochschulen, die umgestellt haben und 22 Hochschulen, die sich derzeit im Umstellungsprozess befinden
- Vergleich nur zwischen den Hochschulen
- Keine Zeitverlaufsaussagen in den Hochschulen möglich
- Repräsentation (qualitative Erhebung)

1. Allgemeine Ergebnisse
2. Quantitative Ergebnisse
3. Qualitative Ergebnisse

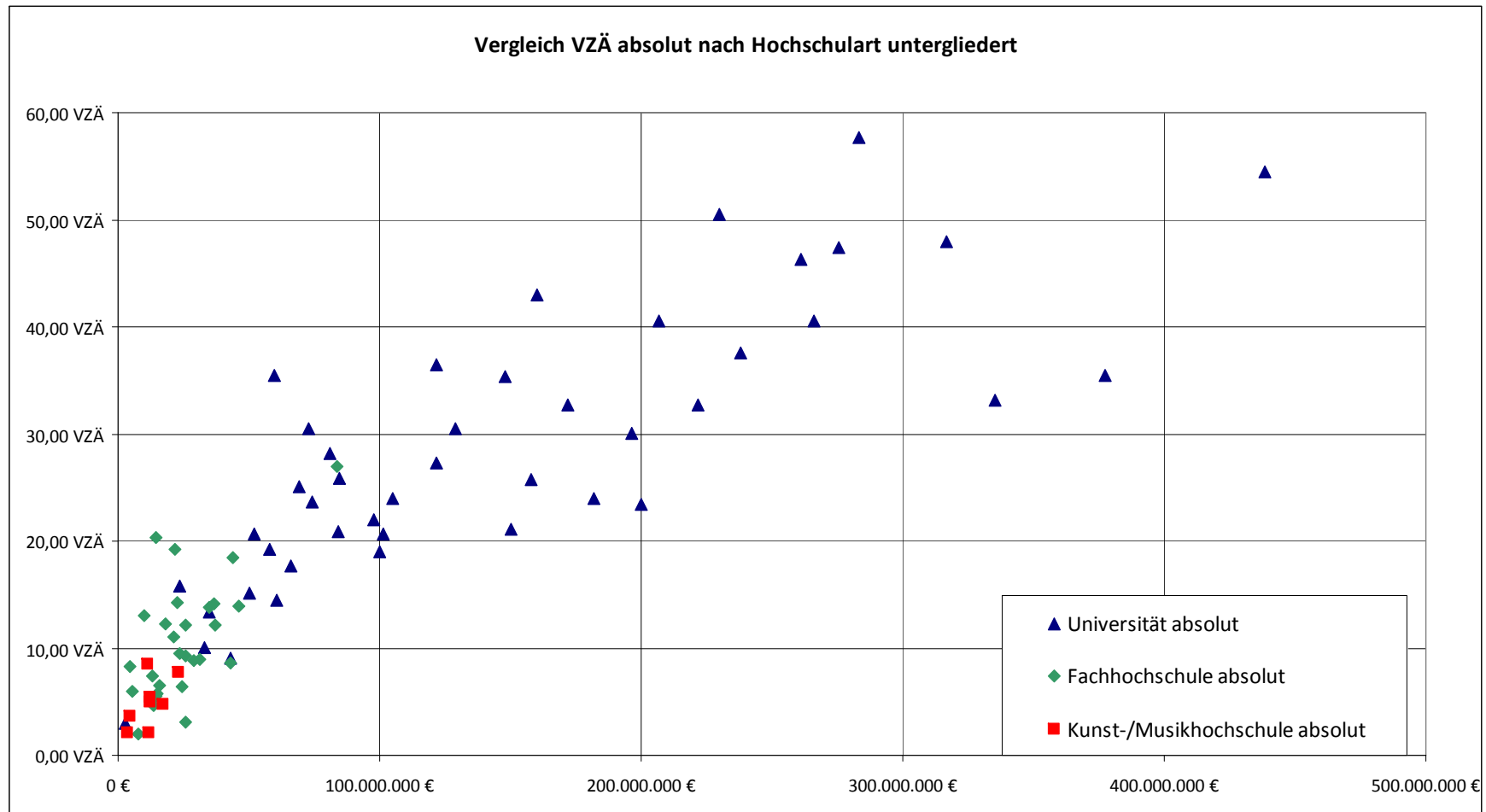
Gibt es eine Veränderung des Ressourcenbedarfs bei der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens?

Personalbedarfsbetrachtung allgemein

Personalbedarfsbetrachtung für ausgewählte Aufgabenbereiche

Personalveränderungen

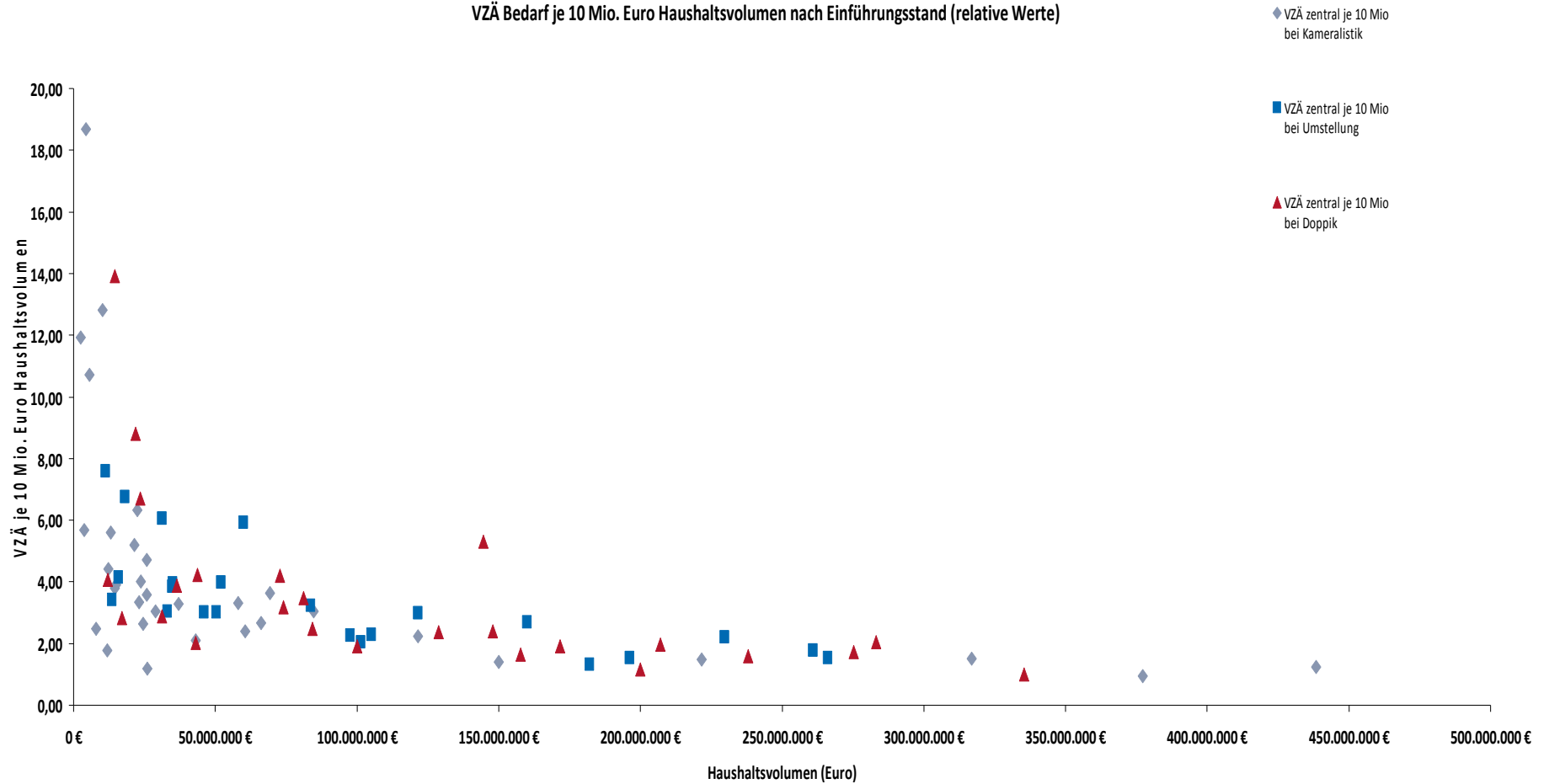
Ergebnisse quantitativ: IST-Bedarfsbetrachtung VZÄ zentral je Haushaltsvolumen nach Hochschulart



Auswertbare Fälle: 81

Ergebnisse quantitativ: VZÄ/10 Mio. € je Haushaltsvolumen nach Buchungssystem

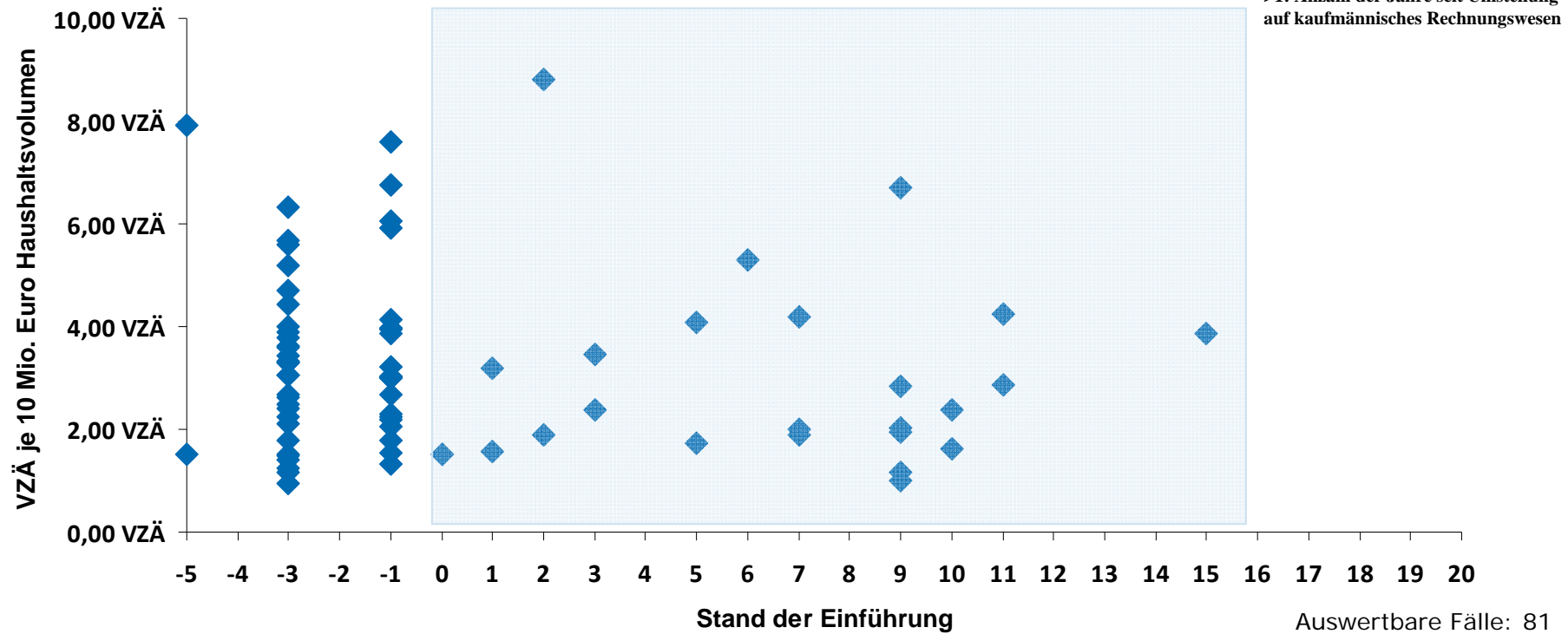
VZÄ Bedarf je 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen nach Einführungsstand (relative Werte)



Auswertbare Fälle: 81

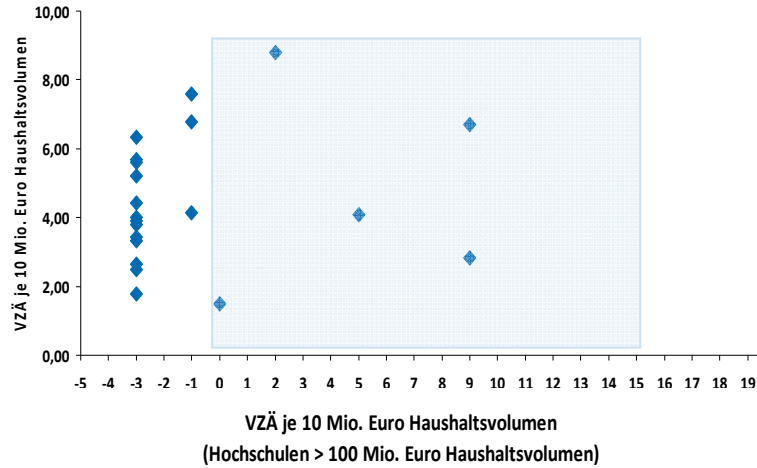
Ergebnisse quantitativ: Ist-Bedarf VZÄ/10 Mio. € je Umstellungsstand

VZÄ zentral je 10 Mio € Haushaltsvolumen



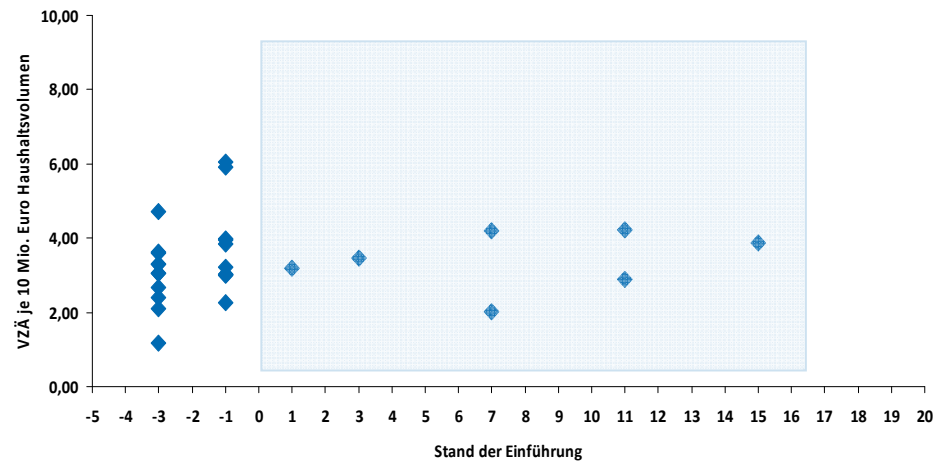
Ergebnisse quantitativ: Ist-Bedarf VZÄ/10 Mio. € je Umstellungsstand

VZÄ je 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen
(Hochschulen < 25 Mio. Euro Haushaltsvolumen)



Zeitachse Stand der Einführung:
-3: kamerale Buchführung,
-1/0: kurz vor und während der
Umstellung auf kaufmännisches
Rechnungswesen,
>1: Anzahl der Jahre seit Umstellung
auf kaufmännisches Rechnungswesen

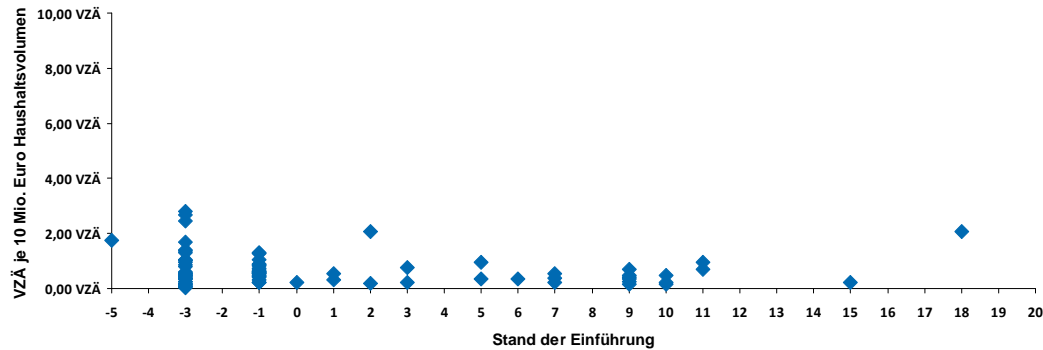
VZÄ je 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen
(Hochschulen > 25 Mio. Euro Haushaltsvolumen und < 100 Mio. Euro Haushaltsvolumen)



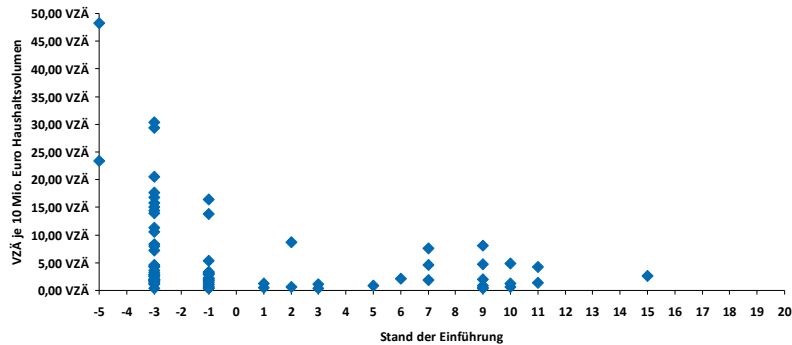
Auswertbare Fälle: 56

Ergebnisse quantitativ: Ist-Bedarf VZÄ/10 Mio. € je Umstellungsstand

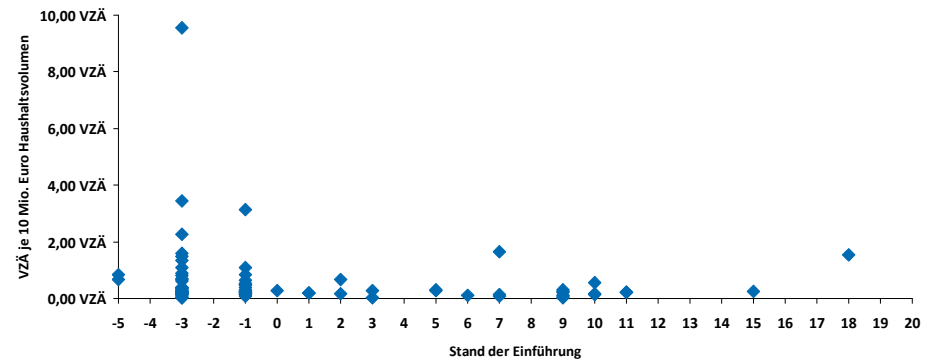
VZÄ Rechnungsbearbeitung je 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen



VZÄ Drittmittelverwaltung je 10 Mio. Euro verausgabte Drittmittel

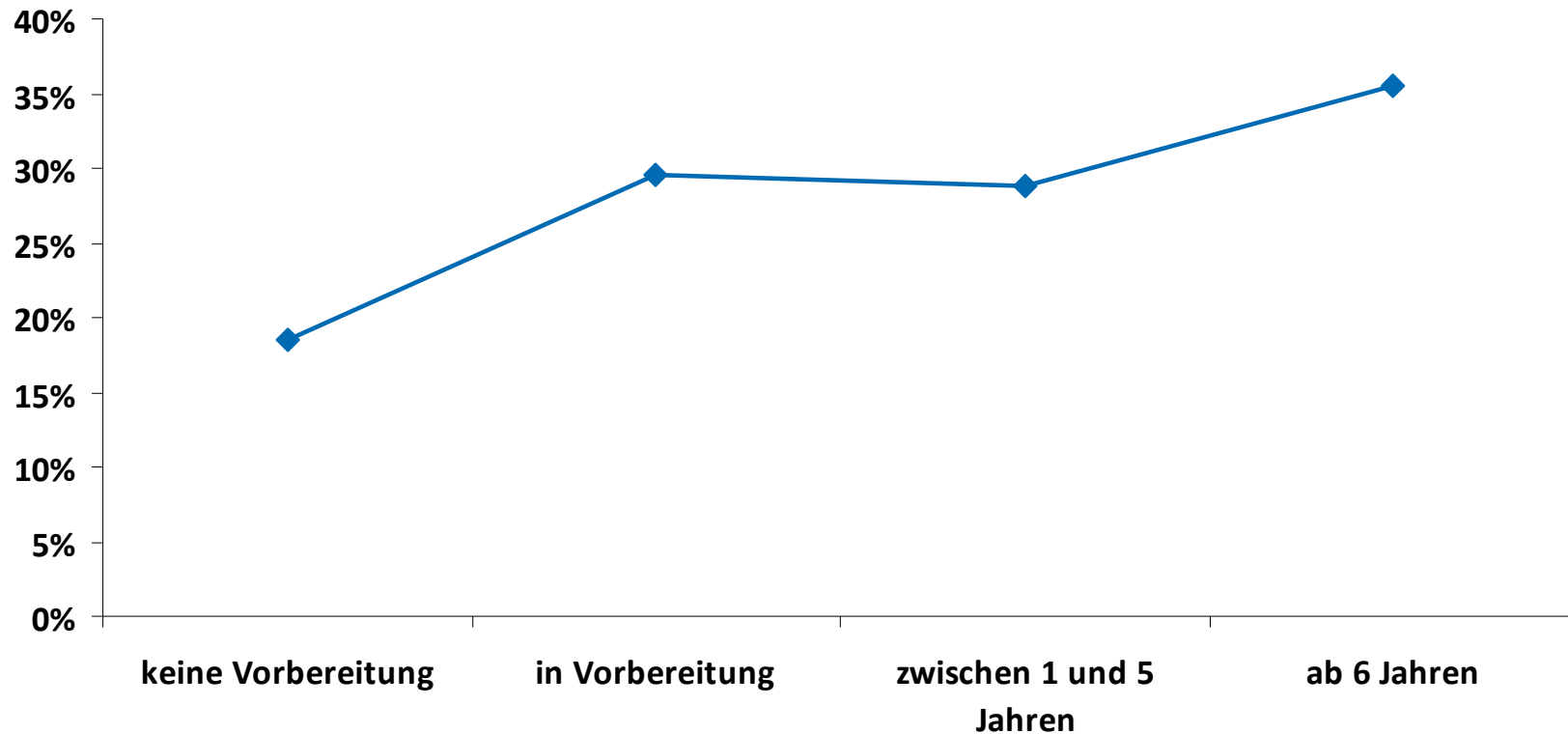


VZÄ Haushaltsplanung,-durchführung und -abrechnung je 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen



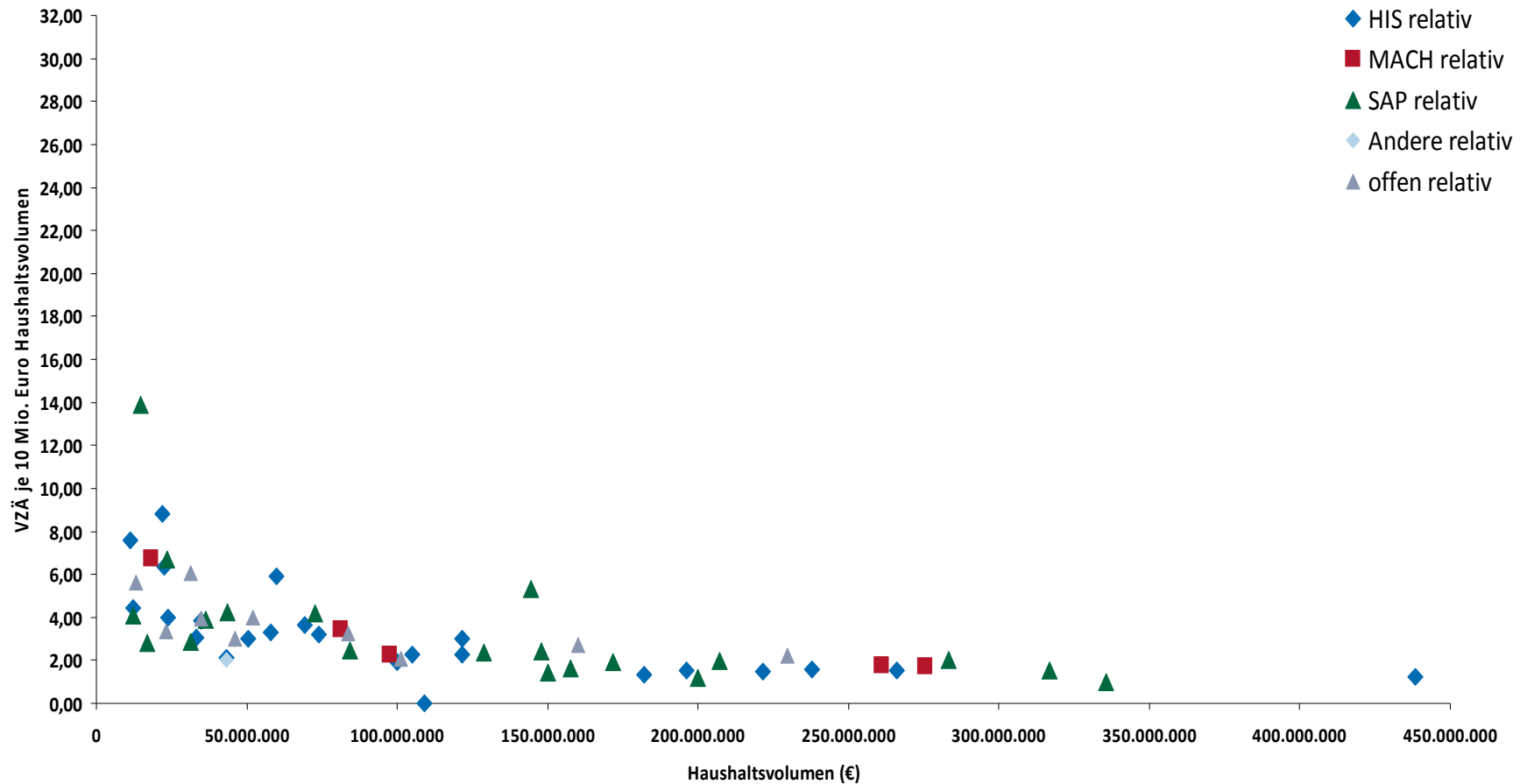
Auswertbare Fälle: je 81

Zusammenfassung Anteil automatischer Buchungen



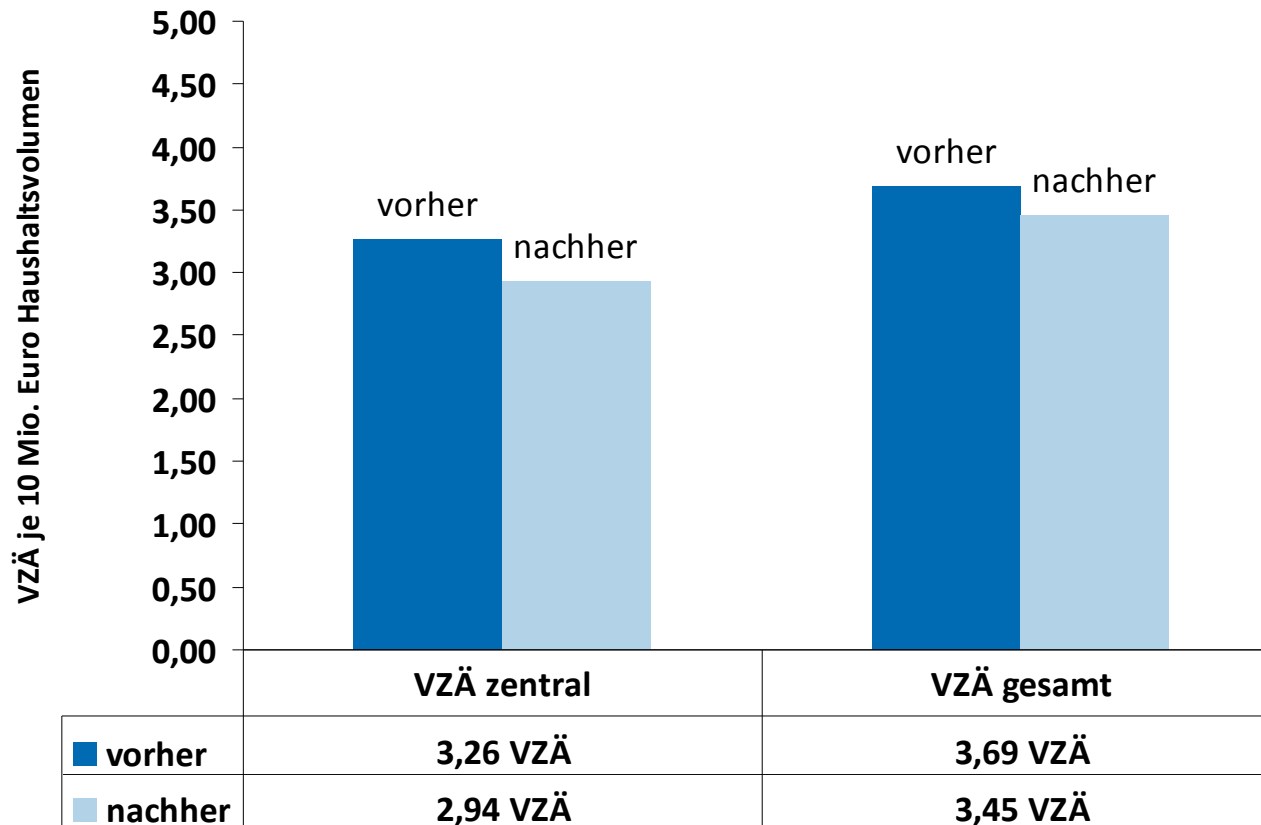
Auswertbare Fälle 68

Ergebnisse quantitativ: Bedarf VZÄ zentral je 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen relativ nach Softwaretyp



Auswertbare Fälle: 66

Ergebnisse quantitativ: Bedarfsbetrachtung VZÄ (relative Werte Median)

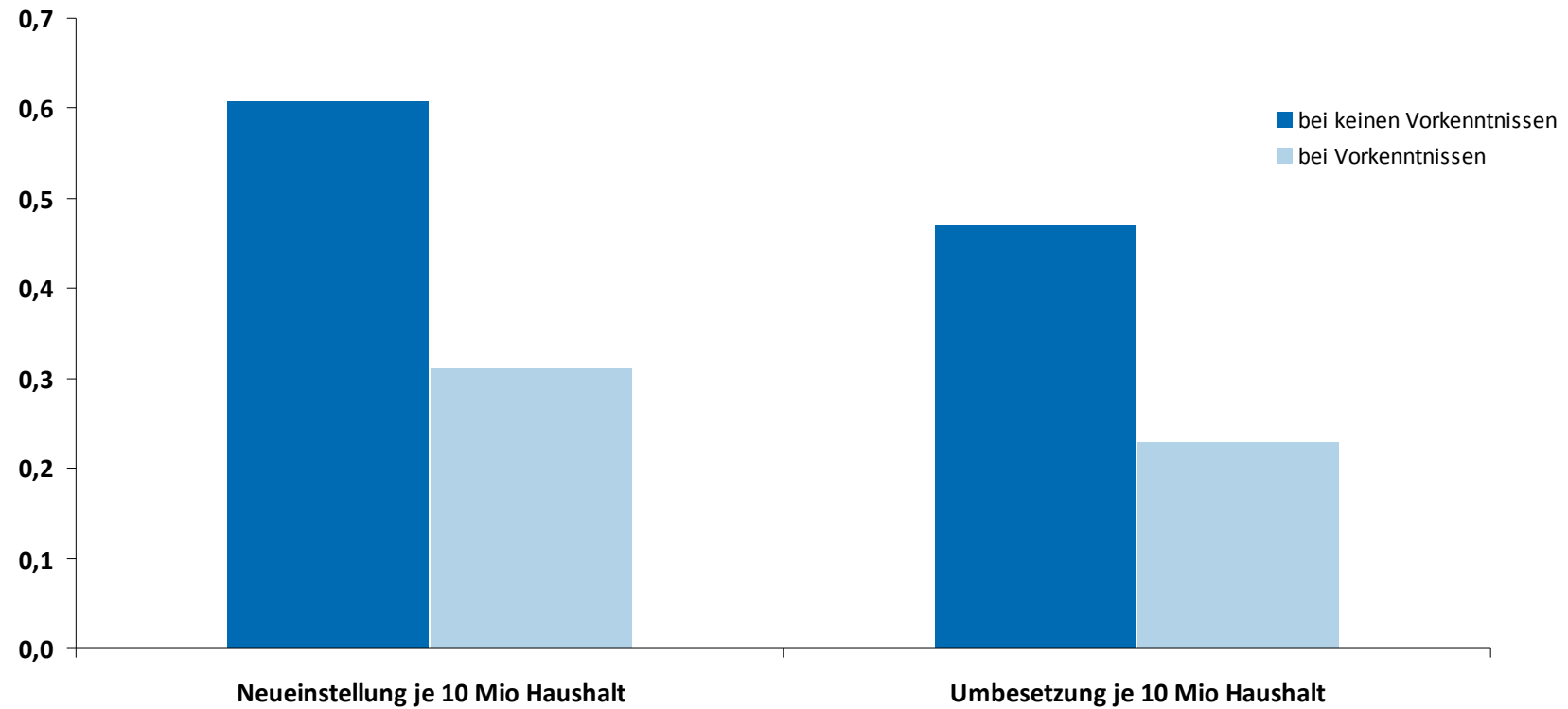


Auswertbare Fälle 79

folgende Aspekte wurden untersucht

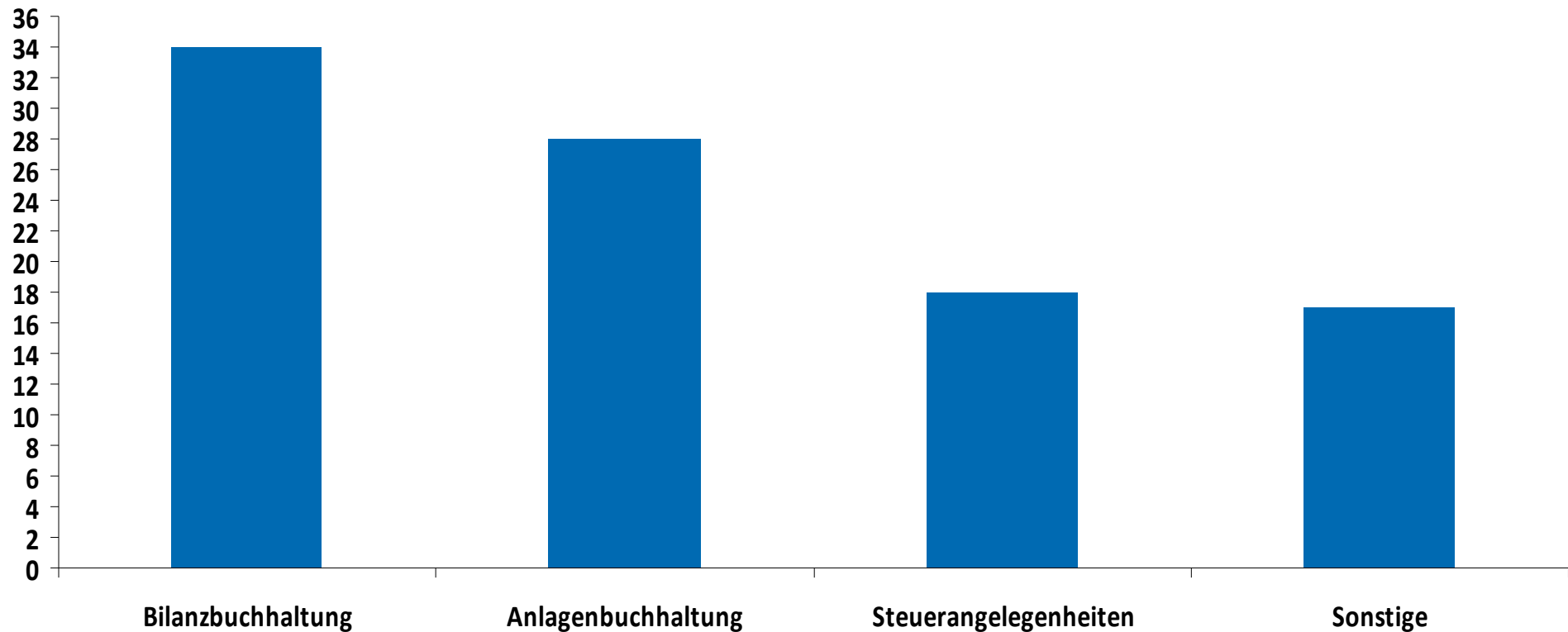
- Kaufmännische Vorkenntnisse der Mitarbeiter
- Personalveränderungen
- Abhängigkeit der Veränderungen im Personalbereich von Vorkenntnissen
- Neue Einsatzgebiete
- Höherstufungen
- Schulungen

Ergebnisse quantitativ: Personalveränderung in Abhängigkeit der Vorkenntnisse



Auswertbare Fälle: 46

Ergebnisse quantitativ: Aufgabenbereiche des neu eingestellten bzw. umbesetzten Personals

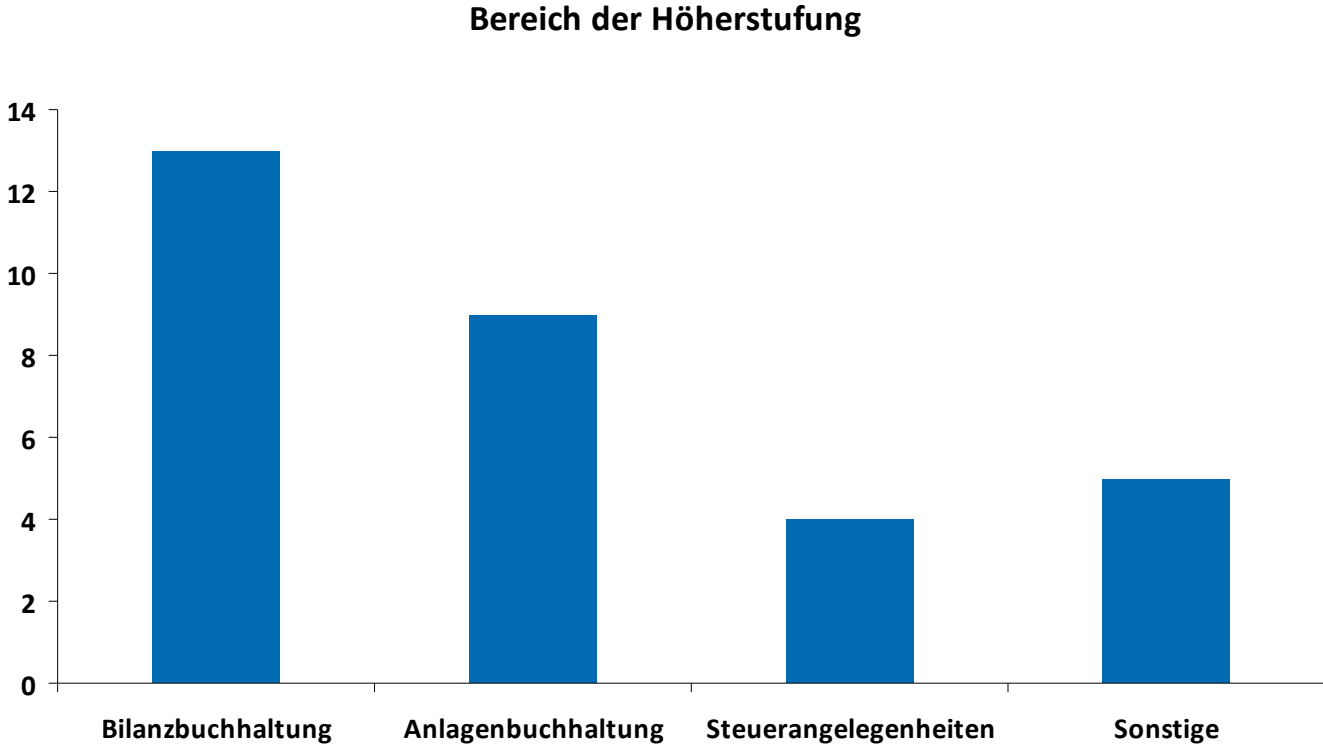


Auswertbare Fälle: 46

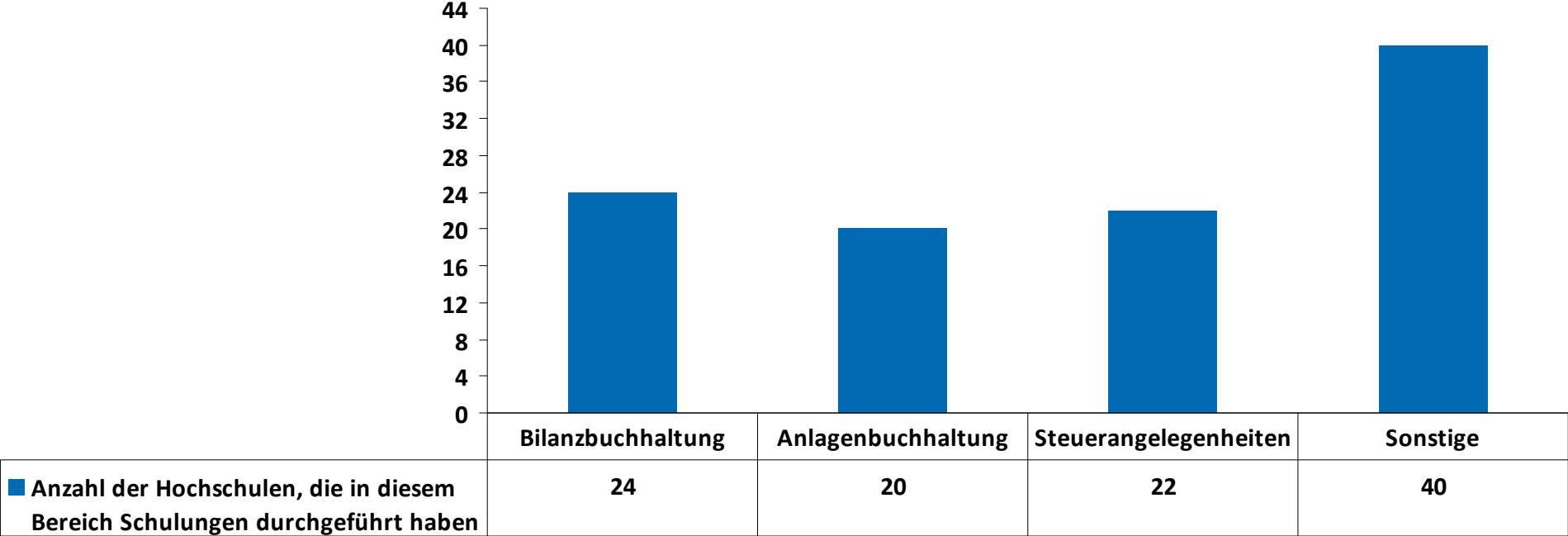
Ergebnisse quantitativ: Höherstufungen

Der Großteil der Hochschulen nahm für seine Mitarbeiter keine Höherstufung vor (30/44).

Wenn Hochschulen Höherstufungen vornahmen, taten sie dies meist in mehreren Bereichen.



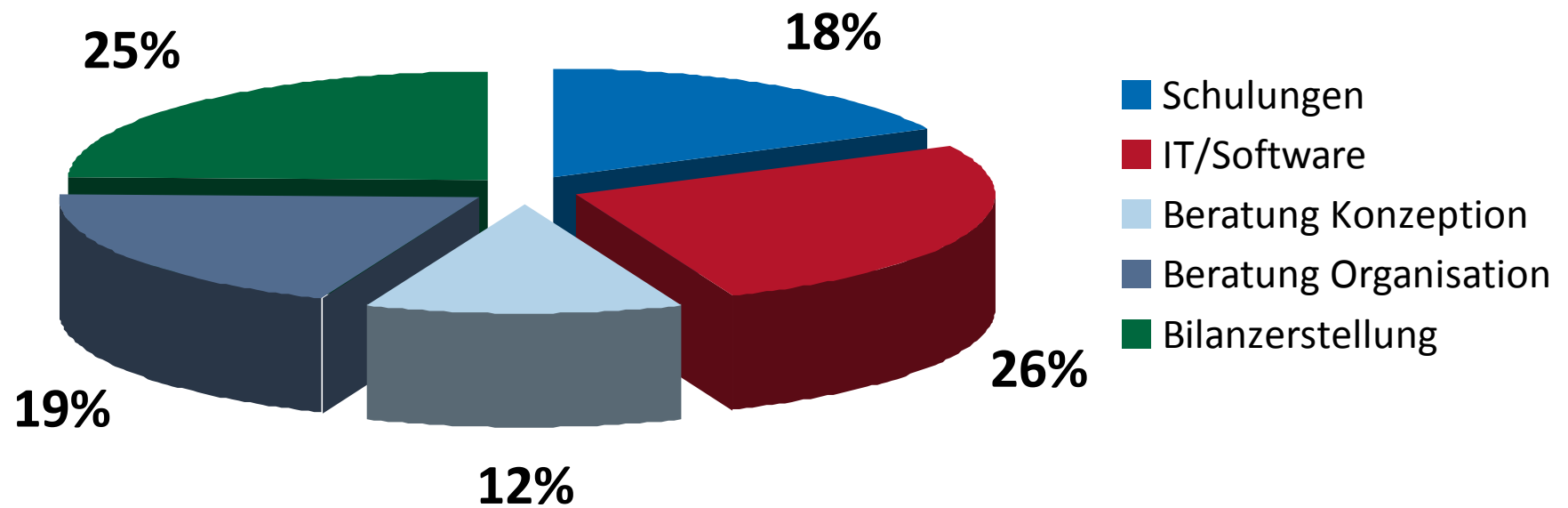
Ergebnisse quantitativ: Schulungen



Sonstige: HIS COB, KLR, Software IVS, SAP, Kaufm. Buchführung, Stiftung, Grundlagenschulung, Web-Beschaffung, Berichtswesen, Bilanzanalyse, Allg. BWL, CO, Profit-Center Rechnung



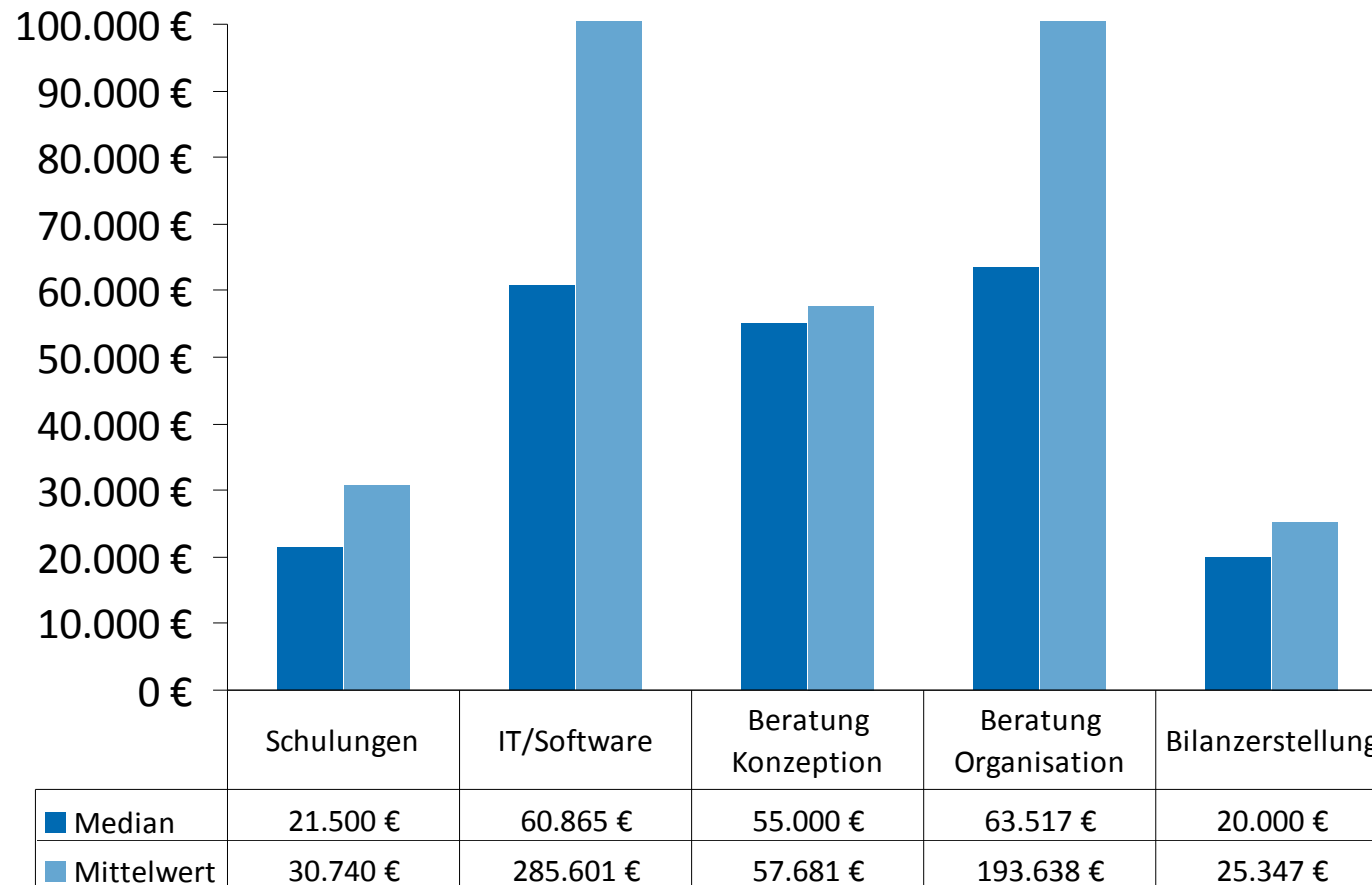
Ergebnisse quantitativ: Externe Kosten im Zuge der Umstellung



Auswertbare Fälle: 22

Ergebnisse quantitativ: Externe Kosten während der Umstellung

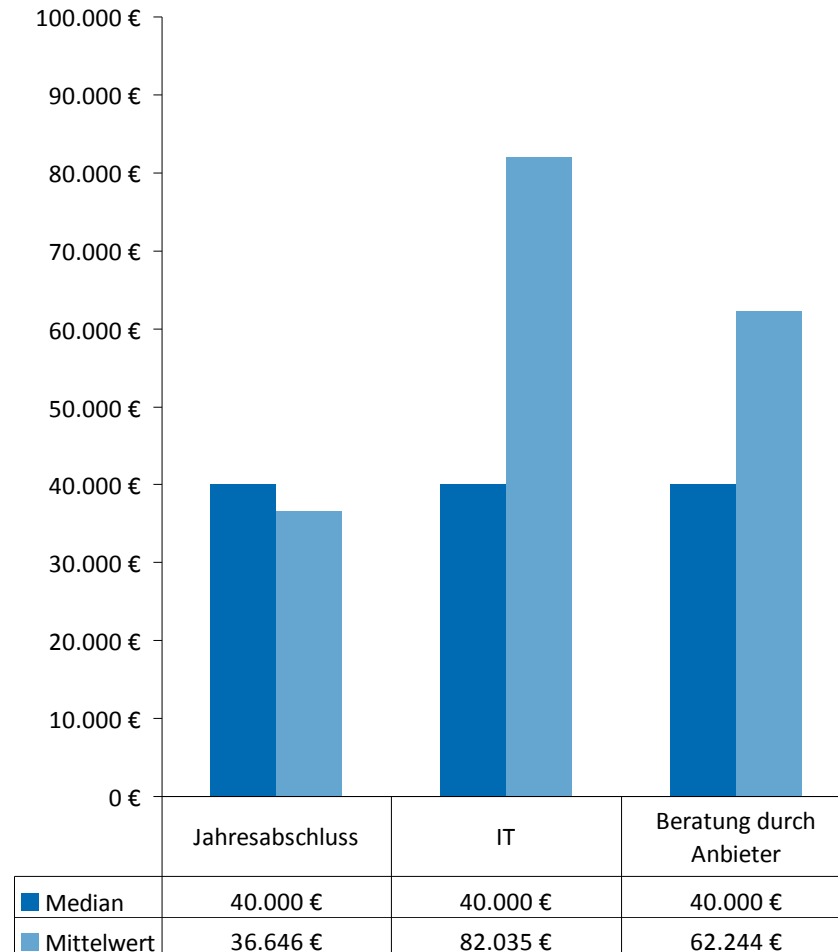
externe Aufwände während der Umstellung



Auswertbare Fälle: 22

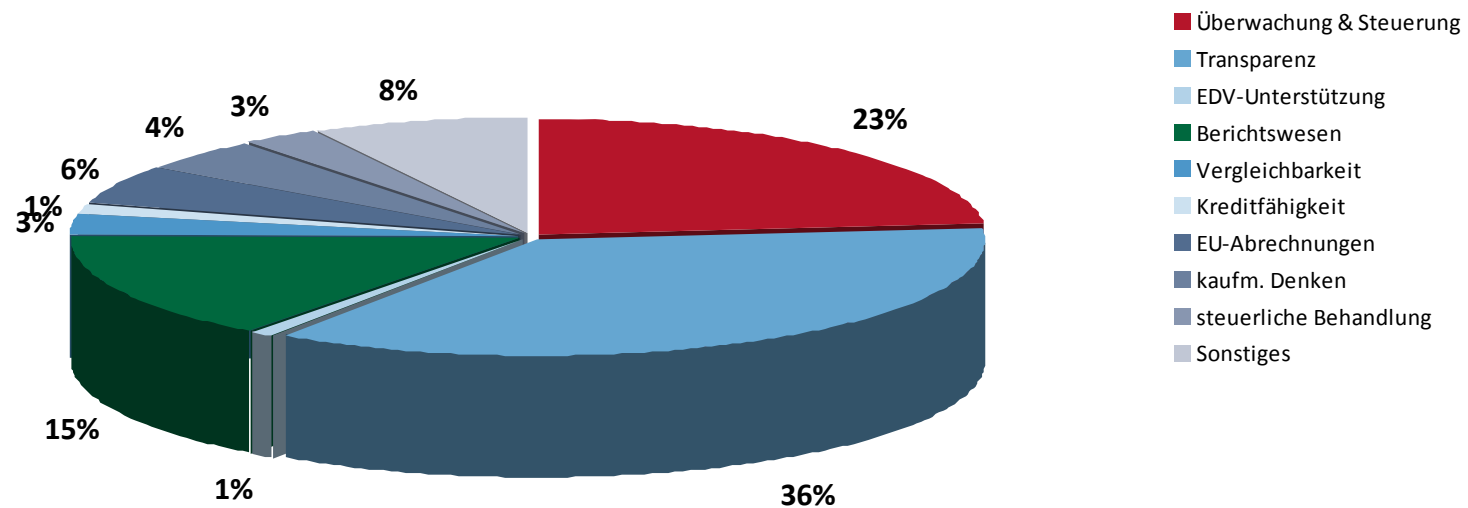
Ergebnisse quantitativ: laufende externe Kosten

laufende externe Kosten



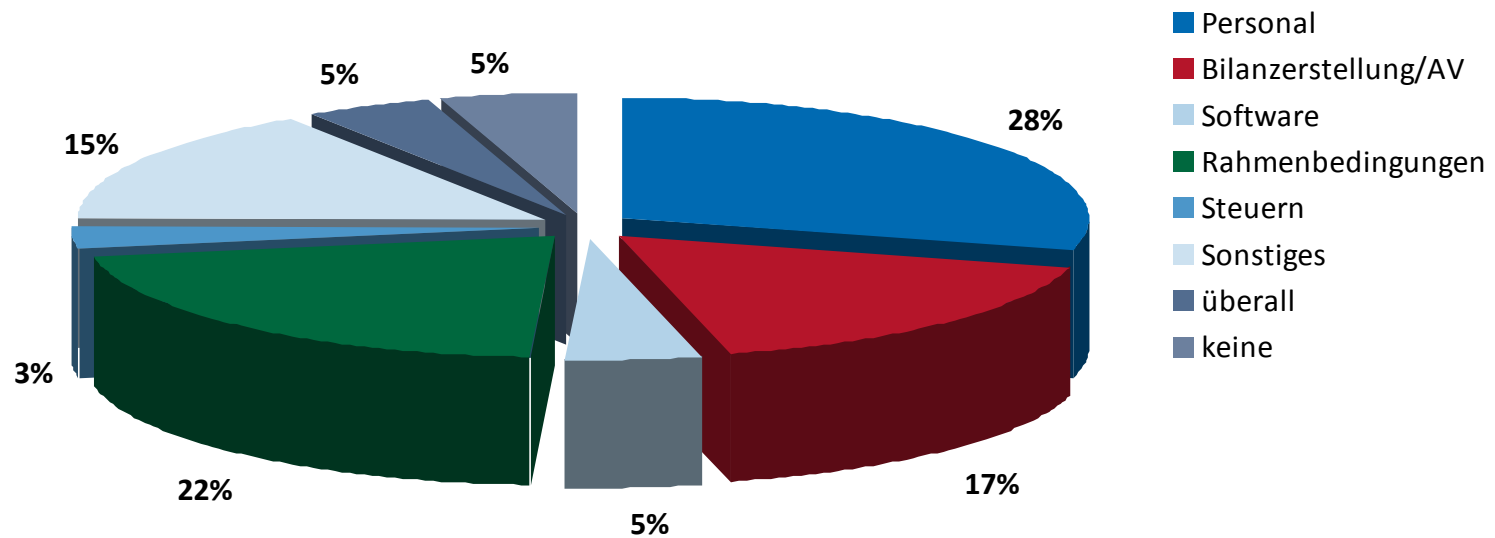
Auswertbare Fälle 25

Ergebnisse quantitativ: Vorteile kaufmännisches Rechnungswesen



Auswertbare Fälle: 42

Ergebnisse quantitativ: Problembereiche bei Einführung kaufmännisches Rechnungswesen

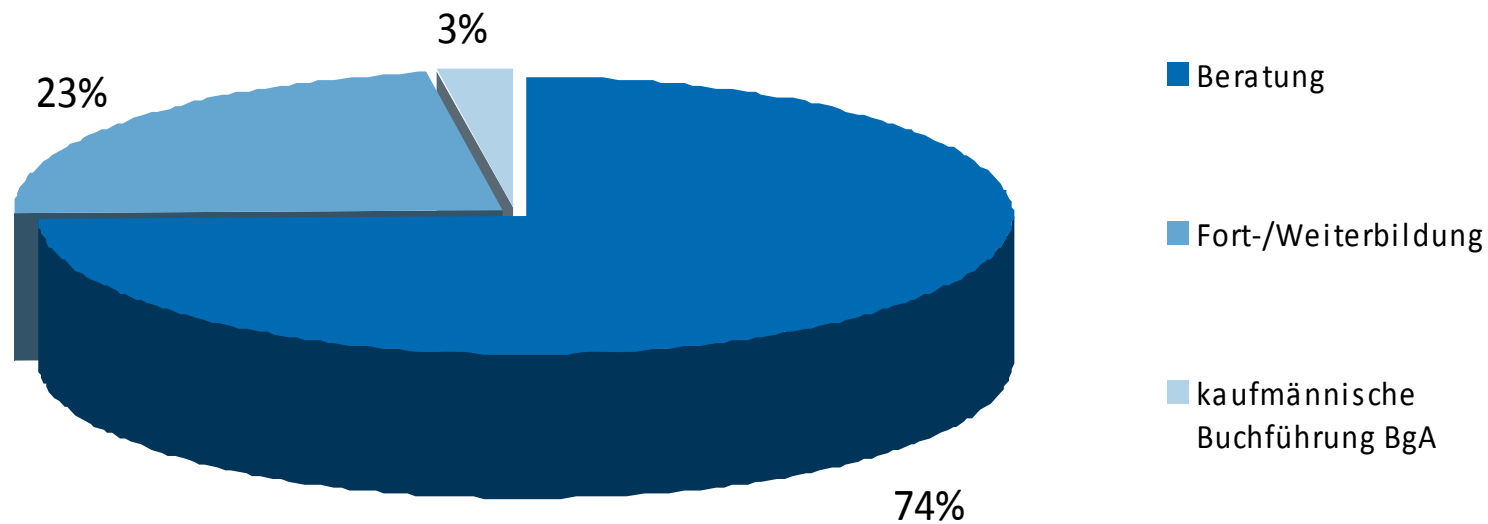


Auswertbare Fälle: 30

Ergebnisse quantitativ: Kosten für Steuerangelegenheiten

- Nahezu alle Hochschulen gaben als Ursache für zusätzliche Kosten in Bezug auf Steuerangelegenheiten die Notwendigkeit der Beratungsleistung an
- 9 Hochschulen investieren zusätzlich noch Mittel in die Fort-/Weiterbildung für diesen Bereich, 1 Hochschule in die kaufmännische Buchführung von BgAs
- Bezogen auf das Geldvolumen liegt auch hier der Kostenschwerpunkt für die Hochschulen im Bereich Beratung

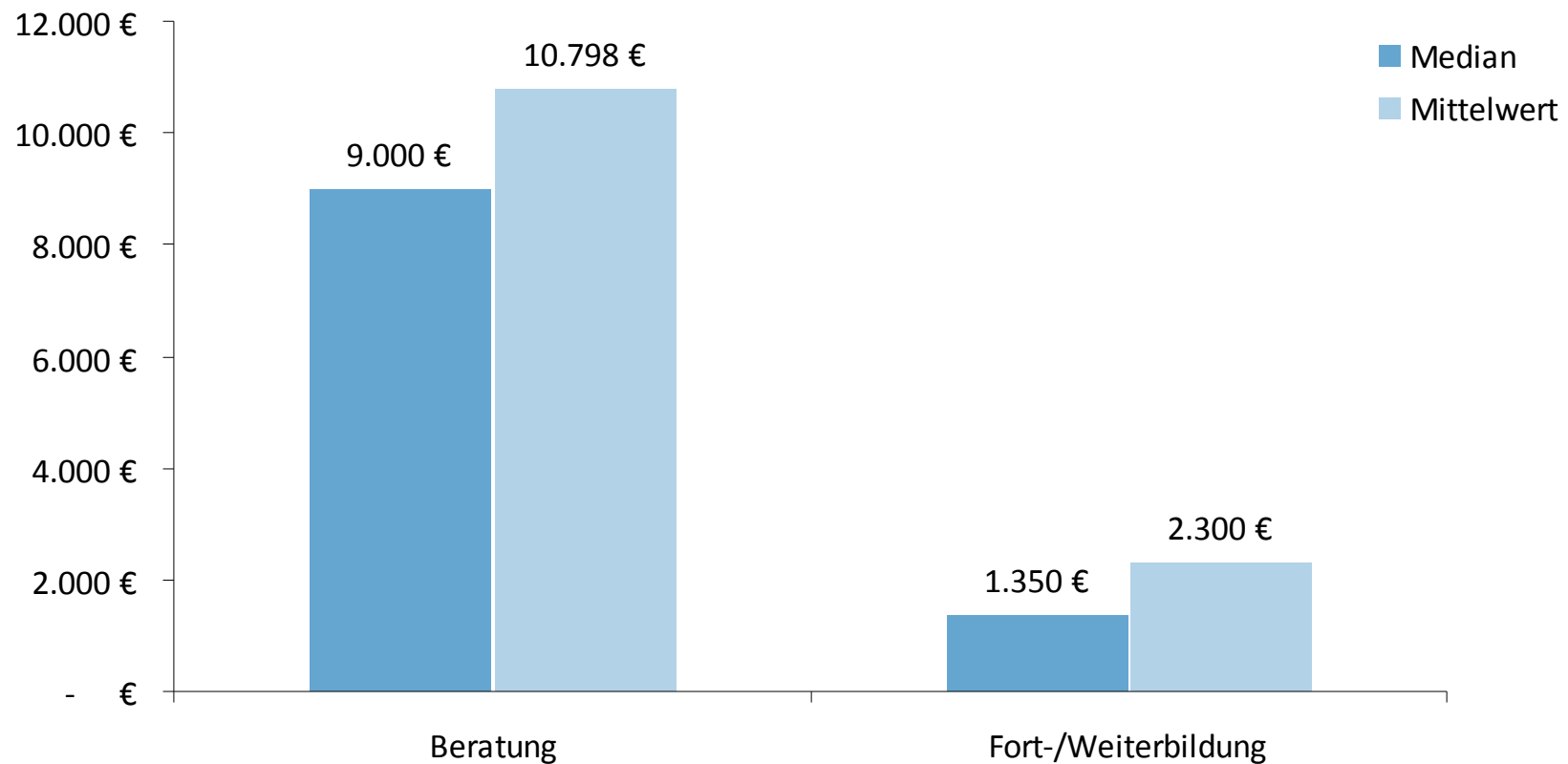
zusätzliche Kosten für Steuerangelegenheiten Nennung



Auswertbare Fälle 30

Ergebnisse quantitativ: Aufwendungen für Steuerangelegenheiten

zusätzliche Aufwendungen für Steuerangelegenheiten



- Aus den erhobenen Daten lässt sich langfristig kein erhöhter Personalbedarf ableiten.
- Der Personalbedarf bleibt konstant, verringert sich eventuell (Gründe sehr heterogen)
- Ein Bilanzbuchhalter wird in der Regel benötigt.
- Während der Umstellungsphase kommt es bei der Rechnungsbearbeitung zu erhöhtem Aufwand
Grund: Mitarbeiter müssen sich an die Neuerungen gewöhnen.
- Nach der Umstellung pendelt sich der Aufwand für die Rechnungsbearbeitung wieder auf dem kameralen Niveau ein.
- Langfristig Tendenz zu etwas weniger Aufwand.

1. Allgemeine Ergebnisse
2. Quantitative Ergebnisse
3. Qualitative Ergebnisse

- Kriterien
 - Kaufmännische Buchführung eingeführt/in Umstellung
 - Verschiedene Bundesländer
 - Verschiedene Softwareanbieter
 - Verschiedene Hochschularten
 - Auffälligkeiten im Fragebogen

Ergebnisse qualitativ: Rahmenbedingungen in den Hochschulen

- Insgesamt heterogene interne Strukturen / Voraussetzungen
- Unterschiedliche Landesvorgaben
- Unterschiedliche Erfahrungen in Bezug auf den Ressourcenbedarf bei Einführung der kaufmännischen Buchführung
- Unterschiedliche Qualifikationen innerhalb der Hochschule
- Unterschiedliche Prozesse (z.B. Rechnungsbearbeitung, Inventarisierung)
- Unterschiedlich intensive Softwarenutzungen

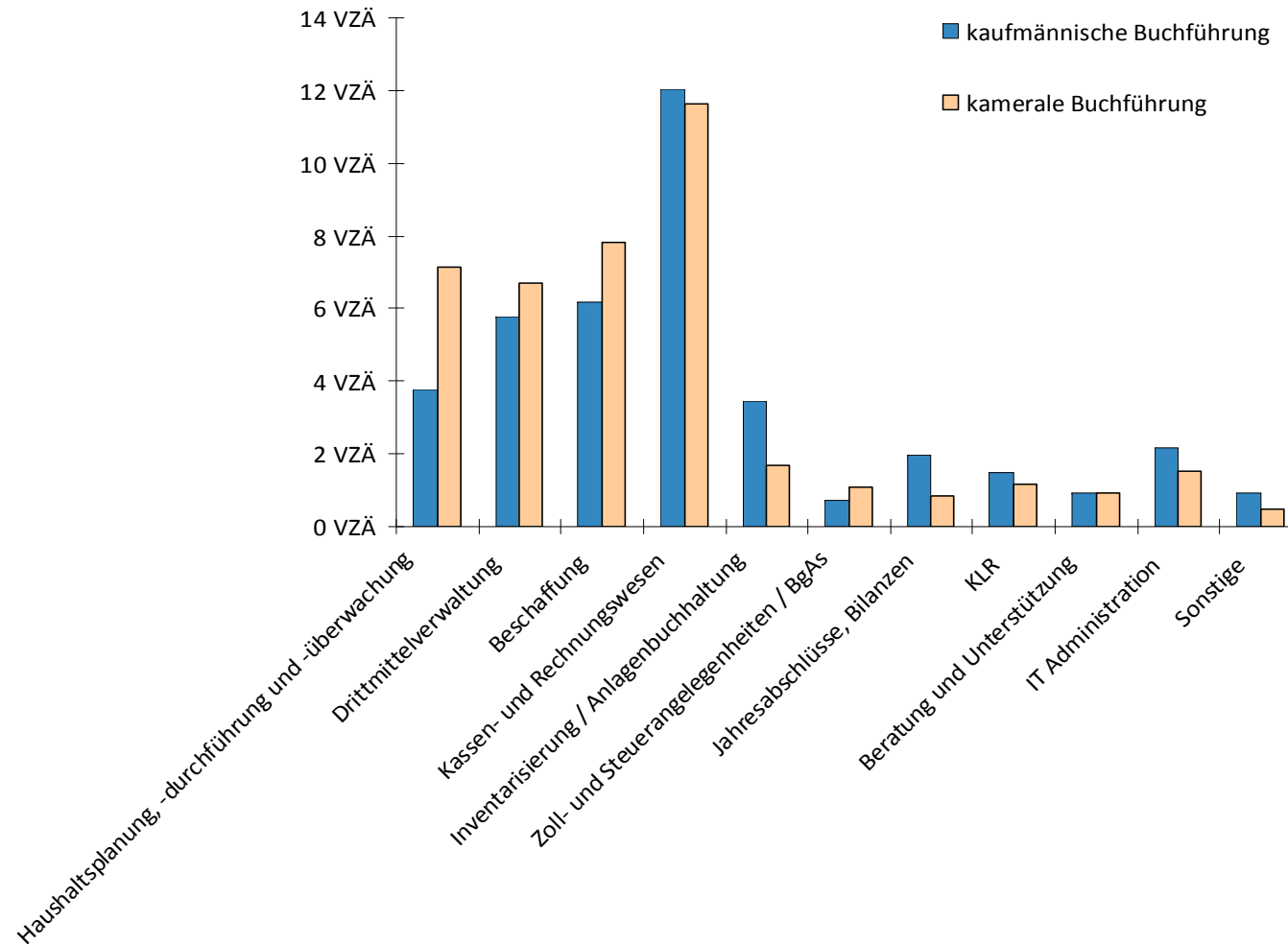
Ergebnisse qualitativ: Personalausstattung und -einstufung

- Zusätzlicher Personalbedarf war meist bei der Umstellung vorhanden, hing aber davon ab, inwiefern z. B. schon KLR und Inventarisierung realisiert ist.
- Als „Mindestausstattung“ muss ein Bilanzbuchhalter, ein gelernter Buchhalter und ein Steuerfachangestellter vorhanden sein.
- Die Eingruppierungen hängen auch vom Grad der dezentralen Aufgabenwahrnehmung in den Fakultäten ab.
- Stellenplan wurde nicht verändert. Aber Realisierung der vorhandenen Stellen wird forciert.

Ergebnisse qualitativ: Personalausstattung und -einstufung

| Funktion | Eingruppierung |
|---|-------------------------|
| Bilanzbuchhalter IHK | E9 – E12 bzw. A12 – A13 |
| Buchhaltungskräfte (Belegerfassung) | E6 – E9 |
| Buchhaltungskräfte (diverse Aufgaben) | E8 – E9 |
| Steuerfachkräfte (mit und ohne Studium) | E9 – E12 |
| Anlagenbuchhaltung | E8 – E9 |
| KLR | E9 – E11 |
| Controlling | E11 – E14 |

Ergebnisse qualitativ: Personalausstattung nach Aufgabenbereichen (Mittelwerte von Hochschulen mit Haushaltsvolumen > 150.000.000 Euro)



- Einflussfaktoren zur erfolgreichen Einführung der kaufmännischen Buchführung:
 - Bewährtes beibehalten (dezentrale oder zentrale Organisation)
 - Enge, frühzeitige Zusammenarbeit mit einem Wirtschaftsprüfer suchen
 - Grad der Automatisierung steigern / Prozesse optimieren
 - Externe oder interne Unterstützungsleistungen (z.B. Dienstleistungszentren) nutzen
 - Personal: Fokus auf Qualifikation legen
 - Kommunikationsstrategie: Ruhe und Sicherheit vermitteln
 - Prioritäten setzen: Bewältigungsstrategie erarbeiten

Projektziel, -struktur und -zeitplan

Ergebnisse

Fazit und Diskussion

- Mindestanzahl VZÄ zentral unabhängig von Hochschulgröße und Art des Rechnungswesens
- Zusätzliche Aufgaben im Zuge der Einführung des kfm. Rechnungswesens sind da
- Personalbedarf: Bilanzbuchhalter, Anlagenbuchhalter, Steuerexperte
- Erhöhter Personalaufwand in der Umstellungsphase abhängig von Qualifikationen innerhalb der Hochschule, Organisation der Prozesse, Intensität der Softwarenutzung i.S. von Automatisierungen
- langfristig kein zusätzlicher quantitativer Personalbedarf, aber qualitative Nachjustierung notwendig
- Ca. fünf Jahre nach der Eröffnungsbilanzerstellung ist deutliche Routine erkennbar

- Grundlegende Organisationsstruktur vor Umstellung auch nach Umstellung beibehalten (zentral oder dezentral)
- Enge, frühzeitige Zusammenarbeit mit einem Wirtschaftsprüfer
- Mitarbeiterqualifikation entscheidend für Bewältigung der Umstellung
- Kommunikation über anstehende Veränderungen unter Einbeziehen aller Betroffenen

- Umstellung auf kfm. Rechnungswesen zieht Zentralisierung der Aufgaben nach sich
- Umstellung auf kfm. Rechnungswesen zieht einen deutlich höheren Personalbedarf nach sich
- Personalbedarf hängt von der eingesetzten Software ab
- Umstellung auf kfm. Rechnungswesen zieht hochschulweite aufbau- und ablauf-organisatorische Umstrukturierungen nach sich
- Umstellung auf kfm. Rechnungswesen hat erhöhten Krankenstand der Mitarbeitern zur Folge



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Ansprechpartner im AK Hochschulrechnungswesen und Steuern

Wolf-Eckard Wormser
Kanzler der Technischen Universität Dresden

Telefon 0351 463 34717
E-Mail: kanzler@tu-dresden.de

Ansprechpartner/-innen bei HIS

Ilka Sehl / Dr. Harald Gilch

Telefon 0511 1220 462
E-Mail: sehl@his.de

www.fibu-erhebung.his.de