

Harald Gilch / Kirsten König / Ilka Sehl / Wolf-Eckhard Wormser

# Erhebung des Ressourcenbedarfs bei der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens

Ergebnisse und Trends

Ergebnisse  
Oktober 2009

Erhebung zum Ressourcenbedarf  
bei der Einführung des  
kaufmännischen Rechnungswesens

Ergebnisse und Trends

Dr. Harald Gilch  
Tel. (05 11) 12 20-443  
E-Mail: gilch@his.de

Kirsten König  
Tel.: (05 11) 12 20-293  
E-Mail: koenig@his.de

Ilka Sehl  
Tel. (05 11) 12 20-462  
E-Mail: sehl@his.de

HIS Hochschul-Informationen-System GmbH  
Goseriede 9 | 30159 Hannover | [www.his.de](http://www.his.de)

Wolf-Eckhard Wormser  
Tel.: (03 51) 4 63-34717  
E-Mail: [kanzler@tu-dresden.de](mailto:kanzler@tu-dresden.de)

Arbeitskreis Hochschulrechnungswesen und Steuern der deutschen Universitätskanzler/-innen  
Technische Universität Dresden  
Mommensenstr. 11 | 01062 Dresden | [www.tu-dresden.de](http://www.tu-dresden.de)

Danksagung:

Wir bedanken uns ganz herzlich bei Gudrun Quehl (Technische Universität Dresden), Martin Hamschmidt (HIS GmbH) und Oliver Makowsky (HIS GmbH) für die Unterstützung bei der Konzeption der Erhebungsbögen. Ein weiterer Dank gilt Stefanie Hoffmann, die im Rahmen ihres Praktikums bei der HIS GmbH an der Auswertung der Erhebung mitgewirkt hat.

# Erhebung zum Ressourcenbedarf bei der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens

## Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangssituation und Zielsetzung.....	1
1.1.	Anlass.....	1
1.2.	Projektziel.....	2
2.	Projektstruktur und Zeitplan .....	2
3.	Erhebungsdesign .....	3
3.1.	Methodisches Vorgehen.....	3
3.1.1.	Quantitative Datenerhebung.....	3
3.1.2.	Qualitative Befragung.....	4
3.2.	Stichprobe und Rücklauf.....	5
3.2.1.	Quantitative Datenerhebung.....	5
3.2.2.	Qualitative Datenerhebung .....	7
4.	Auswertungsdesign und Interpretationshinweise.....	7
5.	Ergebnisse .....	9
5.1.	Quantitative Ergebnisse .....	9
5.1.1.	Stand der Einführung.....	9
5.1.2.	Personalbedarf .....	10
5.1.3.	Personalveränderungen .....	20
5.1.4.	Externe Aufwände und Kosten der Umstellung .....	23
5.1.5.	Zwischenfazit quantitative Ergebnisse .....	24
5.2.	Qualitative Ergebnisse.....	26
5.2.1.	Gründe für die Umstellung .....	26
5.2.2.	Personalbedarf und Personalqualifikation .....	26
5.2.3.	Erfahrungen mit der kaufmännischen Buchführung .....	30
5.2.4.	Zwischenfazit qualitative Ergebnisse.....	32
6.	Fazit.....	33
	Anhang.....	35

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Landesvorgaben und Stand der Umstellung.....	1
Abbildung 2:	Projektstruktur mit Zeitplan .....	2
Abbildung 3:	Anzahl der beteiligten Hochschulen nach Hochschulart .....	5
Abbildung 4:	Beteiligung nach Bundesland (absolute Zahlen).....	6
Abbildung 5:	Entwicklung der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens im Zeitraum von 1995 bis 2009 .....	10
Abbildung 6:	Bedarfsbetrachtung VZÄ je Haushaltsvolumen über alle Hochschularten (absolute Werte).....	11
Abbildung 7:	Bedarfsbetrachtung VZÄ je Haushaltsvolumen über alle Hochschularten (relative Werte) .....	11
Abbildung 8:	Bedarfsbetrachtung VZÄ je Haushaltsvolumen an Universitäten (absolute und relative Werte) .....	12

Abbildung 9: Bedarfsbetrachtung VZÄ je Haushaltsvolumen an Fachhochschulen (absolute und relative Werte) .....	13
Abbildung 10: Bedarfsbetrachtung VZÄ je Haushaltsvolumen an Kunst-/Musikhochschulen (absolute und relative Werte) .....	13
Abbildung 11: VZÄ gesamt in Abhängigkeit vom Umstellungsgrad.....	14
Abbildung 12: Kennzahl VZÄ je 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen in Abhängigkeit vom Grad der Umstellung auf das kaufmännische Rechnungswesen (Hochschulen < 25 Mio. Euro) .....	14
Abbildung 13: Kennzahl VZÄ je 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen in Abhängigkeit vom Grad der Umstellung auf das kaufmännische Rechnungswesen (Hochschulen > 25 Mio. Euro und < 100 Mio. Euro).....	15
Abbildung 14: Kennzahl VZÄ je 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen in Abhängigkeit vom Grad der Umstellung auf das kaufmännische Rechnungswesen (Hochschulen > 100 Mio. Euro) .....	15
Abbildung 15: Kennzahlen VZÄ pro 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen bei unterschiedlichen Buchungssystemen.....	16
Abbildung 16: Kennzahl VZÄ Haushaltsplanung, -durchführung und -abrechnung je 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen in Abhängigkeit vom Umstellungsgrad .....	17
Abbildung 17: Kennzahl VZÄ Rechnungsbearbeitung je 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen in Abhängigkeit vom Umstellungsgrad.....	17
Abbildung 18: Kennzahl Drittmittelverwaltung je 10 Mio. Euro verausgabte Drittmittel in Abhängigkeit vom Umstellungsgrad.....	18
Abbildung 19: Bedarfsbetrachtung VZÄ nach Phasen der Umstellung (Mittelwerte) .....	19
Abbildung 20: Bedarfsbetrachtung VZÄ relativ (Median).....	19
Abbildung 21: Hochschulen mit Veränderung des Personalbestandes wegen der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens (absolute Zahlen) .....	21
Abbildung 22: Personalveränderungen im Zuge der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens unter Berücksichtigung der vorhandenen Vorkenntnisse .....	21
Abbildung 23: Aufgabenbereiche, für die Personal eingestellt oder umbesetzt wurde.....	22
Abbildung 24: Anzahl Hochschulen, die im Aufgabenbereich Schulungen durchgeführt haben ..	23
Abbildung 25: Kosten für externe Leistungen .....	23
Abbildung 26: Laufende externe Kosten .....	24
Abbildung 27: Bereiche einer Höherstufe .....	27
Abbildung 28: Personalausstattung einer durchschnittlichen Hochschule (Haushaltsvolumen > 150.000.000 Euro) nach Aufgabenbereichen (Mittelwerte) .....	29
Abbildung 29: Bedarfsbetrachtung VZÄ bezogen auf die genutzte Anwendersoftware (relativ) .	29
Abbildung 30: Anteil automatischer Buchungen an der Gesamtzahl der Buchungen in Abhängigkeit vom Grad der Umstellung auf kaufmännische Buchführung .....	30
Abbildung 31: Problembereiche während der Einführung des kaufmännischen Rechnungs- wesens.....	31
Abbildung 32: Vorteile der kaufmännischen Buchführung .....	32

# 1. Ausgangssituation und Zielsetzung

## 1.1. Anlass

Über die Frage, welche Form der Buchhaltung für Hochschulen angemessen ist, wird schon länger diskutiert. Deutschlandweit ist an den Hochschulen ein Trend von der Kameralistik zum kaufmännischen Rechnungswesen zu verzeichnen. Die aktuellen Landesvorgaben bieten den Hochschulen vermehrt die Möglichkeit, ein kaufmännisches Rechnungswesen einzuführen bzw. verpflichten die Hochschulen dazu.

Abbildung 1 skizziert den aktuellen Stand der Landesvorgaben und Umstellungen in den einzelnen Bundesländern.

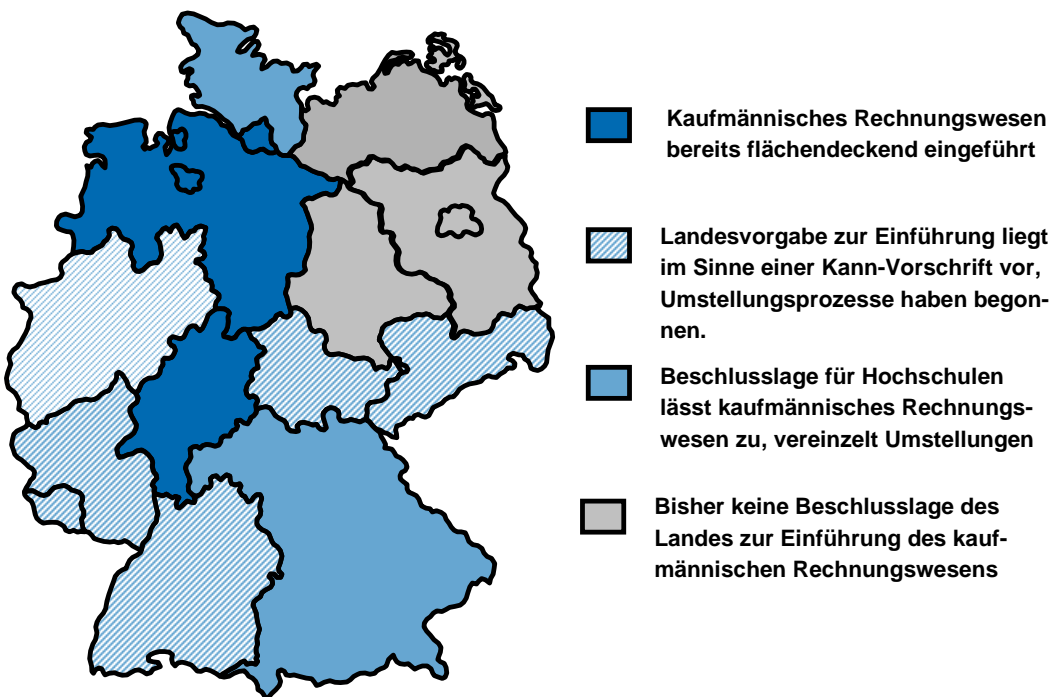


Abbildung 1: Landesvorgaben und Stand der Umstellung

Es bildet sich ab, dass zunehmend mehr Landesregierungen die Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens für Hochschulen und Landesbetriebe ermöglichen oder den Hochschulen und Landesbetrieben das kaufmännische Rechnungswesen sogar empfehlen. Entsprechend stellen die Hochschulen bundesweit sukzessive ihr kameralistisches Rechnungswesen auf das kaufmännische Rechnungswesen um.

Die hieraus resultierenden Bedürfnisse der Hochschulen, aber auch die Anforderungen an die Hochschulen, hat der Kanzlerarbeitskreis für „Hochschulrechnungswesen und Steuern“ zum Anlass genommen und beschlossen, gemeinsam mit der HIS GmbH mittels einer Analyse den Stand

der Umstellung zu erheben und somit einen Überblick über die strukturellen und personellen Veränderungen zu erlangen.

### 1.2. Projektziel

Die HIS GmbH hat gemeinsam mit dem Arbeitskreis „Hochschulrechnungswesen und Steuern der deutschen Universitätskanzler/-innen“ unter Federführung des Sprechers Herrn Wormser, Kanzler der Technischen Universität Dresden, beschlossen, eine „Erhebung des Ressourcenbedarfs bei der Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens unter besonderer Berücksichtigung zunehmender steuerlicher Aufgaben“ durchzuführen. Zu diesem Zweck wurde eine Studie konzipiert, bei der alle Hochschulen in Deutschland eingeladen waren, sich zu beteiligen.

Im Fokus der Befragung steht das Interesse, Hinweise auf möglichen Personal(mehr)bedarf bei der Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens an Hochschulen zu bekommen. Darüber hinaus sollen die Ergebnisse der Befragung vor dem Hintergrund zunehmender Aufgaben mit steuerlichen Aspekten Anhaltspunkte für entsprechende Entwicklungen in der Aufgabenwahrnehmung liefern.

Die Erhebung zielt auf folgende Aspekte ab:

- § Ermittlung des Ressourcenbedarfs bei der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens.
- § Herstellen einer Referenzsituation, an der sich die Hochschulen zukünftig hinsichtlich ihres Personalbedarfs orientieren können.
- § Schaffen einer validen Grundlage, um bei den Ministerien gegebenenfalls zusätzlichen Stellenbedarf zu begründen.
- § Erstellen einer Handreichung für unterschiedliche Fragestellungen im Rahmen der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens.

## 2. Projektstruktur und Zeitplan

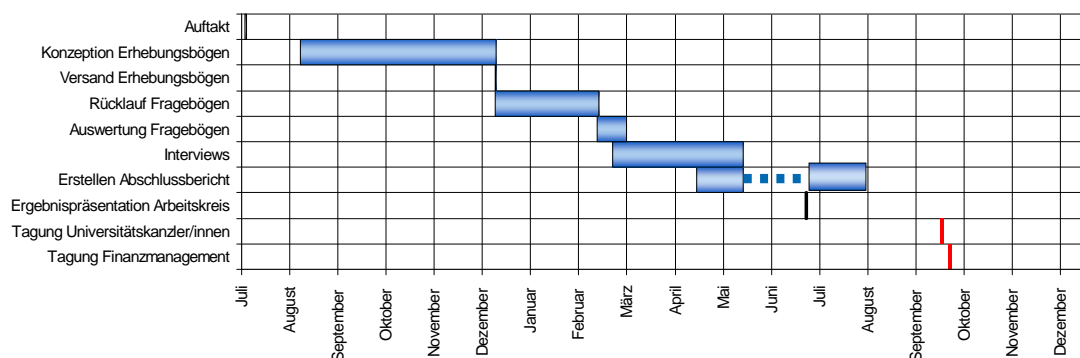


Abbildung 2: Projektstruktur mit Zeitplan

Die Vorüberlegungen zur Erhebung fanden im Arbeitskreis Hochschulrechnungswesen und Steuern zusammen mit der HIS GmbH statt. Das Projekt startete am 03.07.2008 und erstreckt sich über die in Abbildung 2 dargestellten Projektphasen.

In die Konzeption der Erhebungsbögen waren alle Universitäten involviert und beteiligten sich im Oktober 2008 rege an der Feinabstimmung des Erhebungsbogens. Nach der Freigabe des endgültigen Erhebungsbogens am 11.11.2008 im Arbeitskreis wurden die Fragebögen am 11.12.2008 an die deutschen Hochschulen versendet. Die quantitative Datenerhebung war am 15.02.2009 abgeschlossen. Die qualitative Datenerhebung startete am 25.02.2009 und konnte am 19.05.2009 abgeschlossen werden. Am 29.06.2009 wurden die Ergebnisse erstmals im Arbeitskreis Hochschulrechnungswesen und Steuern vorgestellt und diskutiert. In der Diskussion wurde eine Nacherhebung zum Qualifikationsprofil beschlossen, welche im August 2009 durchgeführt wurde. Alle Ergebnisse wurden auf der Arbeitskreissitzung am 21.09.2009 abschließend diskutiert und abgenommen. Erstmals öffentlich vorgestellt wurden die Ergebnisse auf der Universitätskanzlertagung am 25.09.2009 sowie auf der HIS-Tagung Finanzmanagement am 29./30.09.2009.

### 3. Erhebungsdesign

Zur Datenerhebung wurde in Absprache zwischen dem Kanzlerarbeitskreis und der HIS GmbH ein zweistufiges Verfahren gewählt. So wurde aufbauend auf eine quantitative Erhebung eine qualitative Befragung durchgeführt. Die Erhebung der quantitativen Daten erfolgte schriftlich mittels eines Fragebogens. An die fragebogengestützte schriftliche Erhebung schloss sich eine Reihe von leitfragengestützten persönlichen Befragungen an.

#### 3.1. Methodisches Vorgehen

##### 3.1.1. Quantitative Datenerhebung

Der verwendete Erhebungsbogen (vgl. Anlage 1) umfasst zehn Fragen, die sich in geschlossene und offene Fragen gliedern. Neben einem einleitenden Anschreiben und Ausfüllhinweisen wurden die Hochschulen zunächst gebeten, eine/n Ansprechpartner/-innen zu nennen. Diese Daten sollen der Kontaktaufnahme für die zweite Phase der Befragung mittels leitfadengestützten Interviews dienen. Die Fragen des quantitativen Erhebungsbogens beinhalten die im Folgenden dargestellten Inhalte:

1. Allgemeine Angaben zur Hochschule
2. Rahmenbedingungen an den Hochschulen: Hier waren der Zeitpunkt der Umstellung, die Motivation zur Umstellung, das Bestehen landeseinheitlicher Vorgaben, weitere Berichtspflichten, die Kooperation mit Softwareanbietern und das Kassenwesen an der Hochschule Erhebungsgegenstände.
3. Stand des Umstellungsprozesses: Hier galt es eine Zuordnung treffen zu können, seit wie vielen Jahren die Hochschule bereits auf das kaufmännische Rechnungswesen umgestellt hat. Darüber hinaus wurden die Umsetzungen weiterer Formen des Berichtswesens erhoben.
4. Personalaufwand: Hier wurden die jeweiligen VZÄ (Vollzeitäquivalente), die für Haushaltsaufgaben sowohl innerhalb der zentralen Verwaltung als auch in dezentralen Einrichtungen aufgewandt wurden, erhoben.
5. Indikatoren des letzten Geschäftsjahres: Unter diesem Punkt wurden beispielsweise Angaben zum Haushaltsvolumen, zu den Betrieben gewerblicher Art und zum Anteil manueller

und automatisierter Buchungen erhoben. Dies galt zum einen der Generierung relativer Kennzahlen und zum anderen zur Einschätzung darüber, ob das (finanzielle) Volumen oder der Grad an automatisierten Prozessen an der Hochschule ebenfalls eine Stellgröße für den Personal(mehr)bedarf ist.

6. Personalqualifikation und -veränderungen: Hier wurde zum einen erfragt, über welche kaufmännischen Vorkenntnisse das Hochschulpersonal verfügte und ob und wie viel Personal mit der Umstellung auf die kaufmännische Buchführung benötigt wurde. Zum anderen wurde hier auch nach Umbesetzungen und Höherstufungen von Personal gefragt.
7. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen: Hier wurde erfragt, wie viel Personal an welchen Formen von Weiterbildungen partizipiert hat.
8. Organisation der kaufmännischen Buchführung und des Steuerwesens: Hier wurden Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation erfragt. Zusätzlich wurde erhoben, wie hoch der Anteil der einzelnen Haushaltsaufgaben verteilt auf die zentralen und dezentralen Einrichtungen ist.
9. Information und Kommunikation: Hier wurden die Wege erfragt, über die die Hochschule ihre Mitarbeiter über die Veränderungen, die mit dem kaufmännischen Rechnungswesen einhergehen, informiert hat.
10. Erfahrungen mit dem kaufmännischen Rechnungswesen: Hier wurden die Erfahrungen mit der kaufmännischen Buchführung erhoben, um hieraus auch Empfehlungen für andere Hochschulen ableiten zu können.

Der Fragebogen richtete sich an alle 263 staatlichen Hochschulen in Deutschland. Dadurch soll ein Abbild der deutschen Hochschullandschaft erreicht werden. Darüber hinaus kann gewährleistet werden, dass alle potenziellen Teilnehmer die gleiche Chance haben, sich an der Befragung zu beteiligen. Private Hochschulen in Deutschland waren nicht Bestandteil der Erhebung, da sie anderen Rahmenbedingungen unterliegen und nicht den im Fokus der Befragung liegenden Umstellungsprozess vollzogen haben. Alle quantitativen Daten wurden im Erhebungszeitraum 11.12.2008 bis 15.02.2009 erhoben. Die Erhebung stellt somit eine Querschnittsbetrachtung in der Hochschullandschaft dar.

### 3.1.2. Qualitative Befragung

Um der Heterogenität der Hochschullandschaft Rechnung zu tragen und die quantitativen Daten zu validieren, wurden nach Abschluss der quantitativen Erhebung in einer zweiten Erhebungsphase ausgewählte Hochschulen mit Hilfe von leitfadengestützten Interviews befragt.

Der Leitfaden für die Interviews umfasst drei Themenblöcke (vgl. Anlage 2). Diese befassen sich mit der Vorbereitung, der Phase der Umstellung und der Phase der Nachbetrachtung. Die Fragen zur Vorbereitungsphase fokussieren Motive, Vorlaufzeit und Beratung während der Vorbereitung auf den Umstellungsprozess. Im Themenblock zur Umstellung wurden besonders die Veränderungen im Bereich der Personal- und Aufgabenstruktur hinterfragt. Darüber hinaus wurden Veränderungen im Aufwand bestimmter Arbeitsabläufe näher beleuchtet.

Der letzte Themenblock konzentriert sich auf ein Fazit zu den positiven bzw. negativen Erfahrungen vor, während und nach der Umstellung auf das kaufmännische Rechnungswesen.



Zusätzlich zu diesen drei Frageblöcken konnten durch weiterführende Fragen während der Gespräche weitere kontextbezogene Erkenntnisse gewonnen werden. Insgesamt diente die qualitative Befragung dazu, die Validität der bereits erhobenen quantitativen Daten abschätzen zu können. Darüber hinaus dienten die Interviews dazu, Erklärungen für Sachverhalte zu finden, die aus der Auswertung der quantitativen Daten nicht generiert werden konnten. Auffälligkeiten im Erhebungsbogen der entsprechenden Hochschule konnten hinterfragt und geklärt werden. Die qualitativen Interviews wurden im Zeitraum 25.02. bis 19.05.2009 sowie vom 29.07. bis 28.08.2009 durchgeführt. Im Sinne einer Querschnittsbetrachtung konnte an den für die qualitative Befragung ausgewählten elf Hochschulen so eine weiterführende Untersuchung vorgenommen werden.

### 3.2. Stichprobe und Rücklauf

Um einen Überblick über den mit der Einführung der kaufmännischen Buchführung an Hochschulen erwachsenden Ressourcenbedarf zu gewinnen, haben sich der Kanzlerarbeitskreis und die HIS GmbH in der ersten Erhebungsphase im Dezember 2008 schriftlich mit einem Fragebogen an 263 deutsche Hochschulen gewandt.

#### 3.2.1. Quantitative Datenerhebung

Die Erhebungsbögen wurden am 11.12.2008 an die Kanzler/-innen aller deutschen staatlichen Hochschulen versendet. Die Erhebungsphase umfasste sieben Wochen. Es wurde vier Wochen nach Fragebogenversand eine Erinnerung versandt. Bis zum 15.02.2009 beteiligten sich 94 Hochschulen an der Erhebung, darunter 50 Universitäten, 34 Fachhochschulen und 10 Musik- und Kunsthochschulen (vgl. Abbildung 3).

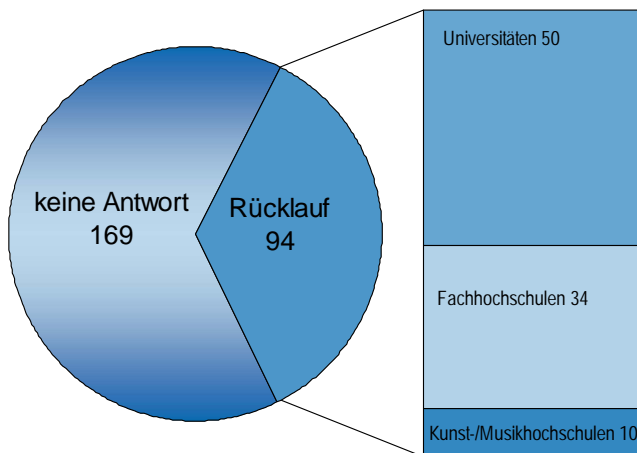


Abbildung 3: Anzahl der beteiligten Hochschulen nach Hochschulart

Damit liegt die Rücklaufquote bei 35,74 %. Die bereinigte Rücklaufquote je Teilfrage ergibt sich aus Tabelle 1.

Versendete Fragebögen	N = 263 am 11.12.2008
Rücklaufquote	N = 94 (35,74 %) am 15.02.2009
Ausgewertete Fragebögen	94
Davon auswertbare Fragebögen Frage 1	94
Davon auswertbare Fragebögen Frage 2	92
Davon auswertbare Fragebögen Frage 3	41
Davon auswertbare Fragebögen Frage 4	71
Davon auswertbare Fragebögen Frage 5	84
Davon auswertbare Fragebögen Frage 6	46
Davon auswertbare Fragebögen Frage 7	51
Davon auswertbare Fragebögen Frage 8	31
Davon auswertbare Fragebögen Frage 9	Mehrfachnennungen 7 bzw. 51
Davon auswertbare Fragebögen Frage 10	30/25/42

Tabelle 1: Rücklaufquote der quantitativen Datenerhebung

Um eine Antwort auf die Kernfrage dieser Untersuchung nach dem möglichen Personalmehrbedarf zu erhalten, sind insbesondere die Antworten derjenigen Hochschulen von Interesse, die bereits die kaufmännische Buchführung eingeführt haben oder sich in der Umstellungsphase befinden.

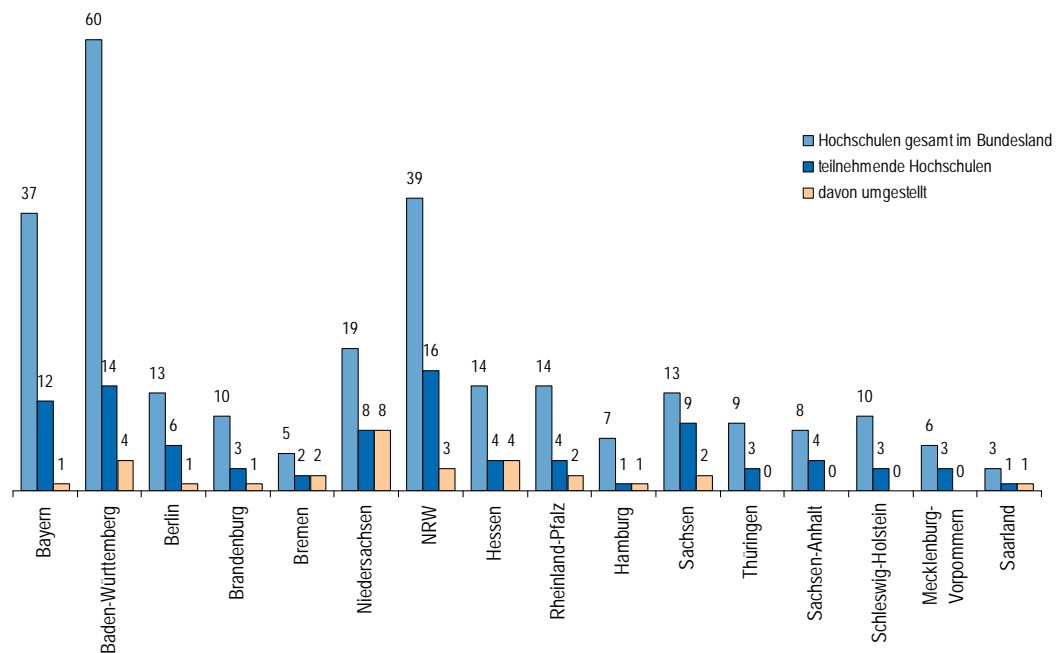


Abbildung 4: Beteiligung nach Bundesland (absolute Zahlen)

Abbildung 4 zeigt die Herkunft der Fragebogenrückläufe je Bundesland sowie die Anzahl der Hochschulen, die an der Erhebung teilgenommen und bereits auf das kaufmännische Rechnungswesen umgestellt haben. Es wird beispielsweise deutlich, dass entsprechend der jeweils gültigen Landesvorgaben alle an der Erhebung teilnehmenden Hochschulen aus Niedersachsen und Hessen bereits auf das kaufmännische Rechnungswesen umgestellt haben.

### 3.2.2. Qualitative Datenerhebung

Zur Validierung der quantitativen Ergebnisse haben die Autoren die zweite Erhebungsphase in der Zeit vom 25.02.2009 bis zum 19.05.2009 mittels persönlicher leitfadengestützter Interviews an elf ausgewählten Hochschulen durchgeführt. (vgl. Gesprächsleitfaden, Anlage 2). Folgende Kriterien wurden zur Auswahl der Hochschulen herangezogen:

- § Die Umstellung auf die kaufmännische Buchführung hat bereits stattgefunden.
- § Unterschiedliche Hochschularten und -größen sollten vertreten sein.
- § Verschiedene Bundesländer sollten besucht werden.
- § Es sollten Hochschulen befragt werden, die mit unterschiedlichen Softwareanbietern zusammenarbeiten.
- § Es gibt Auffälligkeiten im ausgefüllten Fragebogen, die zu plausibilisieren sind.

Es wurden elf Gespräche in sechs Bundesländern geführt. Hierzu gehören Hochschulen aus Baden-Württemberg, Brandenburg, Niedersachsen, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz. Aus den Gesprächen konnten Erkenntnisse abgeleitet werden, die einerseits die aus dem quantitativen Teil der Studie gewonnenen Ergebnisse erklären und untermauern, andererseits neue Interpretationsstränge zulassen.

## 4. Auswertungsdesign und Interpretationshinweise

Die Autoren haben zur Auswertung der Daten für diese Studie einen Methodenmix gewählt. In einer ersten Auswertungsphase wurden die quantitativen Rückläufe anonymisiert und so zusammengeführt, dass die Datengrundlage für weitere Auswertungsschritte zur Verfügung stand. Anschließend fand eine Auswertung der einzelnen Items des quantitativen Erhebungsbogens statt. Dieses Verfahren dient dazu, ein Abbild der am häufigsten genannten Antworten zu schaffen. Im zweiten Schritt wurden die Fragestellungen mittels einer Inhaltsanalyse ausgewertet. In beiden Herangehensweisen war es von Interesse, Antworthäufigkeiten abzubilden.

Bei der Auswertung der quantitativen Daten konnte eine Reihe von Aspekten identifiziert werden, die im Zusammenhang mit der Umstellung vom kameralistischen auf das kaufmännische Rechnungswesen stehen. Jedoch sind die aus der Auswertung der Teilfragen resultierenden Ergebnisse aufgrund der teilweise geringen Anzahl verwertbarer Antworten vorsichtig zu interpretieren. Eine Verallgemeinerung der Ergebnisse der Teilfragen auf die gesamte deutsche Hochschullandschaft ist vor dem Hintergrund der Heterogenität der einzelnen Hochschulen schwierig.

Die Ergebnisse der quantitativen Erhebung bilden eine Momentaufnahme des Ist-Standes an den deutschen Hochschulen ab. Es handelt sich daher um eine Querschnittsbetrachtung, die einen Vergleich zwischen einzelnen Hochschulen zulässt, jedoch keine Zeitverlaufsaussagen einzelner Hochschulen erlaubt. Eine vorher-nachher-Betrachtung mit Blick auf den Umstellungsprozess als

solchen lässt sich mit Hilfe einer reinen Querschnittsbetrachtung und auch aufgrund der internen Hochschulstrukturen nicht eindeutig und transparent nachvollziehen. Vor diesem Hintergrund kommt den Ergebnissen der qualitativen Datenerhebung (vgl. Abschnitt 5.2) eine weitaus größere Bedeutung zu. Jedes Ergebnis der quantitativen Datenerhebung ist somit stets in den Zusammenhang der entsprechenden qualitativen Ergebnisse zu stellen.

Ferner ist bei der Interpretation der Daten zu berücksichtigen, dass der quantitative Fragebogen nur von den zentralen Verwaltungen der Hochschulen mit Daten zentral eingesetzter Ressourcen für den Bereich Finanz- und Rechnungswesen ausgefüllt wurde. Zwar haben die zentralen Verwaltungen auch Angaben zu den ihnen bekannten dezentral eingesetzten Ressourcen in diesem Aufgabenbereich gemacht, jedoch sind diese Angaben aufgrund der schwierigen Erhebbarkeit und Abgrenzung zu Aufgaben der Mittelverteilung und Budgetierung mit Sicherheit nicht vollständig. Angaben zu dezentralen VZÄ wurden daher nicht in der Auswertung der Ergebnisse berücksichtigt. Durch die alleinige Auswertung der zentralen Verwaltungsressourcen ergibt sich daher möglicherweise eine Verschiebung der Ergebnisse zu den möglichen Zahlen, die mit vollständigen Angaben zu den dezentralen VZÄ erzielt worden wären. Aussagen zu zusätzlichen dezentral eingesetzten Ressourcen für die Umstellung auf das kaufmännische Rechnungswesen und deren entlastende Auswirkung auf die Ressourcen in der zentralen Verwaltung können hier daher ebenfalls nicht gemacht werden.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist weiter zu berücksichtigen, dass die Erhebung ausschließlich die Frage nach dem Einfluss der Finanzbuchhaltung auf den Ressourcenbedarf gestellt hat. Inwiefern andere Faktoren und Ereignisse, die parallel zur Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens auftraten, den Ressourcenbedarf erhöht oder verringert haben, war nicht Gegenstand der Untersuchung. Umso wichtiger erscheint es, auf die Vielzahl möglicher anderer Kausalitäten hinzuweisen, die den Personalbedarf wesentlich beeinflussen können. Zu nennen ist hier beispielsweise die Einführung von Globalbudgets, die häufig eine Dezentralisierung von Aufgaben und Ressourcen mit sich bringt. Auch die Organisation von Abläufen im Sinne des Anteils dezentral vorgelagerter Aufgaben, wie z. B. eine vollständige Kontierung von Belegen, können den in dieser Untersuchung erfassten Ressourcenbedarf in der zentralen Verwaltung nach unten verzerren.

Weitere beeinflussende Faktoren sind im Qualifikationsniveau des Personals zu sehen. Während zusätzliche Aufgaben von hoch qualifiziertem Personal im Sinne einer Aufgabenverdichtung erledigt werden können, ohne dass neues Personal eingestellt werden muss, ist bei den gleichen zusätzlichen Aufgaben bei durchschnittlich qualifiziertem Personal eine Neueinstellung notwendig. Ruhestand und Teilzeitregelungen sind weitere Faktoren, die es je Hochschule zu berücksichtigen gilt, wenn die quantitativen Ergebnisse interpretiert werden.

Insgesamt spiegeln die Ergebnisse Tendenzen der vergangenen Jahre seit der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens wider. Sie geben Hinweise auf bestimmte Entwicklungen, verlangen jedoch nach einer Berücksichtigung verschiedener überrollender Kausalitäten. Es handelt sich daher ausdrücklich nicht um Empfehlungen für Hochschulen, die zukünftig das kaufmännische Rechnungswesen einführen, sondern um Anhaltspunkte.

## 5. Ergebnisse

### 5.1. Quantitative Ergebnisse

Die Erhebung beleuchtet erstmalig in diesem Umfang die (personellen) Entwicklungen und Rahmenbedingungen, die bei der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens an den jeweiligen Hochschulen erwachsen.

Deutschlandweit befinden sich zum Erhebungszeitpunkt insbesondere Hochschulen aus Nordrhein-Westfalen und Thüringen im Umstellungsprozess. Von den 94 Hochschulen, die im Rahmen dieser Erhebung geantwortet haben, durchlaufen momentan 22 Hochschulen den Umstellungsprozess. Etliche Hochschulen buchen noch kameralistisch, befinden sich aber schon in Vorbereitung auf die Umstellung. Die Hochschulen, die bereits das kaufmännische Rechnungswesen eingeführt haben, buchen zumeist nicht ausschließlich doppisch, sondern unterliegen gegenwärtig weiterhin den kameralistischen Berichtspflichten gegenüber dem Land.

Als treibende Kräfte für die Umstellung wurden neben den gültigen Landesvorgaben insbesondere die Hochschulleitungen sowie die Hochschulräte benannt. Als weitere Beweggründe, die eine Umstellung vorantreiben, wurden genannt:

- § Initiative der zentralen Hochschulverwaltung
- § EU-Beihilferahmen
- § Forschungsrahmenprogramm der EU-Anforderungen in der Auftragsforschung
- § Ziel, als Kunsthochschule kaufmännisch zu buchen
- § Gründung einer Stiftung
- § Konzernverbund (Hessen)
- § Zielvereinbarung mit dem Land
- § eigene Initiative der Hochschule
- § Modellvorhaben zur Steuerung von Hochschulhaushalten
- § Einführung des Globalhaushaltes
- § Landesbetrieb
- § Europäische Union und Finanzamt

#### 5.1.1. Stand der Einführung

Ausgehend von den Gründen für die Umstellung auf das kaufmännische Rechnungswesen ergibt sich aus der Erhebung die in Abbildung 5 dargestellte Situation hinsichtlich des Einführungsstands der kaufmännischen Buchführung.

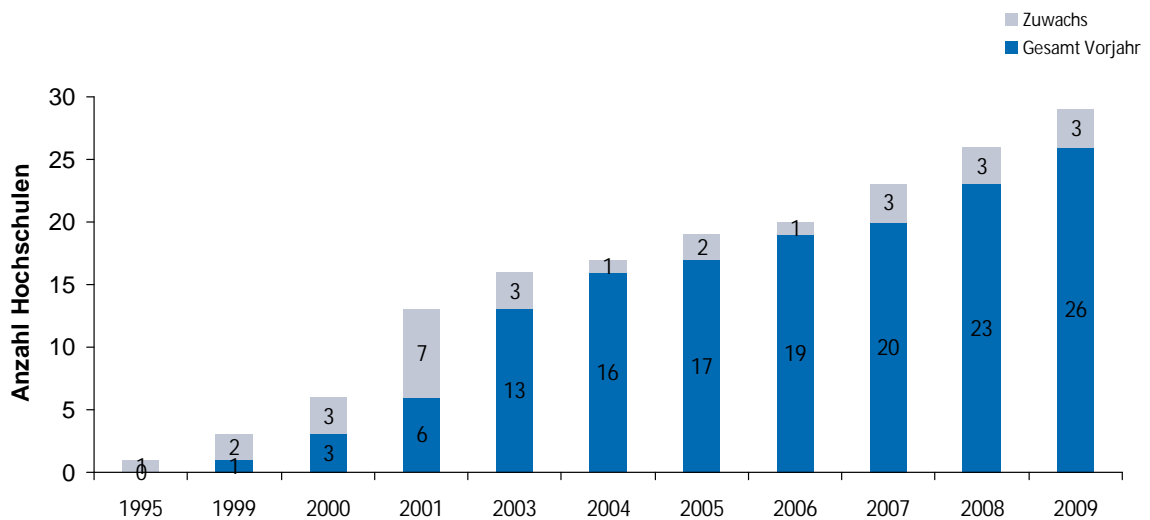


Abbildung 5: Entwicklung der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens im Zeitraum von 1995 bis 2009

Insgesamt haben deutschlandweit derzeit 29 der an der Studie teilnehmenden Hochschulen auf das kaufmännische Rechnungswesen umgestellt. 1995 startete die FH Osnabrück als eine der Pilothochschulen in Niedersachsen mit der kaufmännischen Buchführung. In den Jahren 2000 bis 2003 sind dann die größten Zuwächse hinsichtlich der Umstellung auf das kaufmännische Rechnungswesen auszumachen. Die Hochschulen, die in diesem Zeitraum umgestellt haben, sind erneut vorwiegend in Niedersachsen verortet. Die zweite Umstellungswelle begann 2007 und hält bis heute an.

### 5.1.2. Personalbedarf

Zentrale Fragestellung dieser Erhebung ist, ob die Einführung der kaufmännischen Buchführung einen dauerhaften Personalmehrbedarf nach sich zieht oder nicht. Angenommen wird, dass durch zusätzliche Aufgaben (beispielsweise Anlagenbuchhaltung, Bilanzbuchhaltung inkl. Splittbuchungen), die mit der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens auf die Hochschulen zukommen, ein erhöhter Personalbedarf in der Phase der Umstellung entsteht. Nach erfolgter Umstellung steht die Hypothese, dass aufgrund von Routine etc. der erhöhte Personalbedarf aus der Umstellung wieder zurückgeht und langfristig nicht mehr Personal benötigt wird.

Zur Beantwortung der Frage wurde zunächst der Personal-Ist-Bestand innerhalb der zentralen Verwaltung – gemessen am Haushaltsvolumen in absoluten und relativen Zahlen – unabhängig vom verwendeten Buchungssystem ausgewertet (vgl. Abbildung 6 bis Abbildung 10).

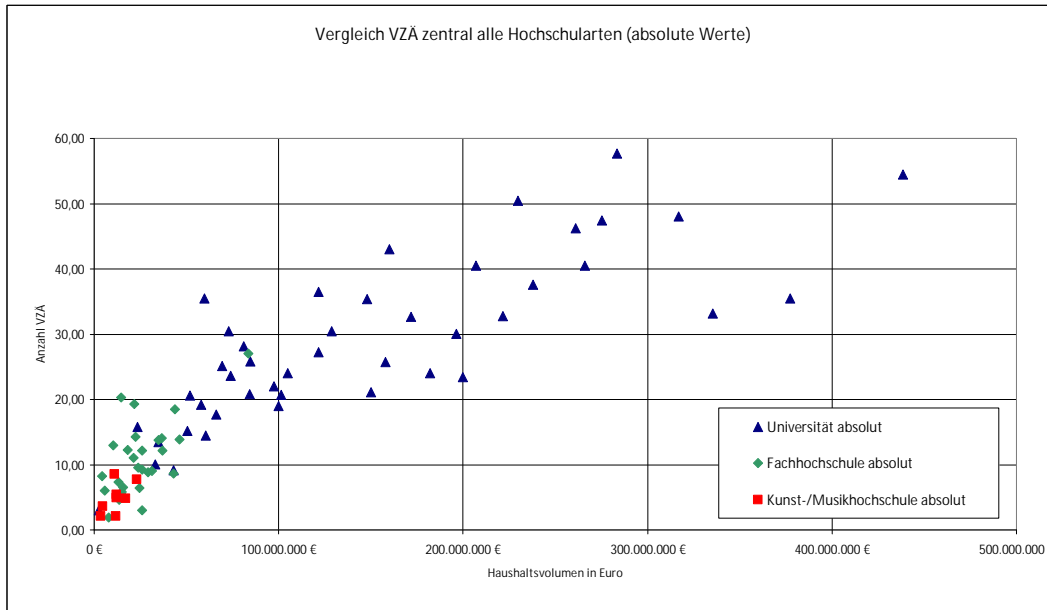


Abbildung 6: Bedarfsbetrachtung VZÄ je Haushaltsvolumen über alle Hochschularten (absolute Werte)

Die Bestandsaufnahme der absoluten Zahlen zeigt, dass unabhängig von der Art der Hochschule der Personalbedarf (VZÄ) proportional zur Hochschulgröße steigt.

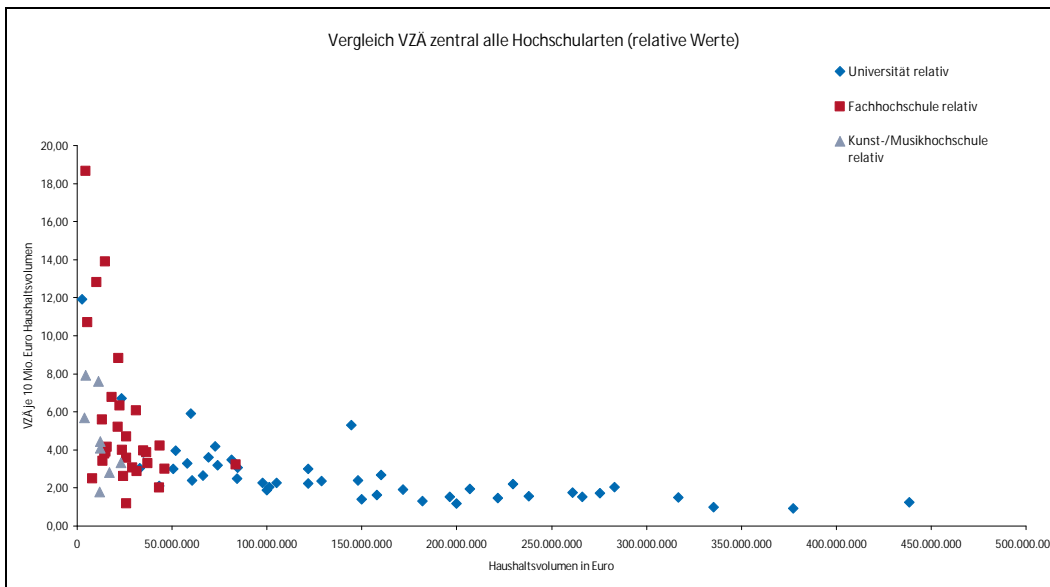


Abbildung 7: Bedarfsbetrachtung VZÄ je Haushaltsvolumen über alle Hochschularten (relative Werte)

Eine Betrachtung entsprechend der Hochschulart macht deutlich, dass zum einen bei kleineren Hochschulen, wie den Fachhochschulen oder auch den Kunst- und Musikhochschulen, bei einem Haushaltsvolumen von bis etwa 50 Mio. Euro eine breite Streuung sowohl bei den absoluten Zahlen (Personalbedarf in VZÄ) als auch bei den relativen Zahlen (Kennzahl VZÄ pro 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen) besteht (vgl. Abbildung 6 und Abbildung 7). Diese breite Streuung beruht auf

den individuellen Aufgabenverteilungen, die sich in starker Abhängigkeit vom Qualifikationsniveau bei kleineren Hochschulen direkt im Personalbedarf widerspiegeln.

Unabhängig von der Größe der Hochschule und unabhängig von der eingesetzten Buchungssystematik wird sowohl aus den absoluten als auch aus den relativen Werten ersichtlich, dass die Haushaltsverwaltungen ein Personalvolumen von fünf bis zehn VZÄ kaum unterbieten. Es ist also eine Mindestpersonalausstattung notwendig, um die Aufgaben im Rechnungswesen zu erledigen. Egal, ob es sich um eine große oder kleine Hochschule handelt, fallen alle Aufgaben im Rechnungswesen an und entsprechende Kapazitäten müssen zur Bearbeitung vorhanden sein. In den Kennzahlen führt dies zu breiten Streuungen, da die individuelle Aufgabenverteilung gerade bei kleinen Hochschulen sehr stark von den einzelnen Personen und deren Qualifikationen abhängt. Für kleine Hochschulen können generelle Aussagen zur Mindestausstattung daher kaum getroffen werden. Betrachtet man hingegen die größeren Hochschulen und damit vor allem die Universitäten, so ergibt sich zunächst – bei nach wie vor breiter Streuung – ein etwa linearer Zuwachs bis zu ca. 100 Mio. Euro Haushaltsvolumen. Danach flacht die Kurve ab und der Grundbedarf an Personal stabilisiert sich. Dies wird bei größeren Hochschulen in einem langsamen Rückgang der Kennzahl von etwa 3,00 VZÄ pro 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen bis ca. 100 Mio. Euro Haushaltsvolumen auf einen Wert von unter 2,00 VZÄ pro 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen erkennbar. Es werden ganz offensichtlich Effizienzgewinne durch die Größe einer Hochschule erzielt.<sup>1</sup> Der Personalaufwand im Haushaltswesen scheint damit zunächst ganz maßgeblich von der Größe der Hochschule abhängig zu sein.

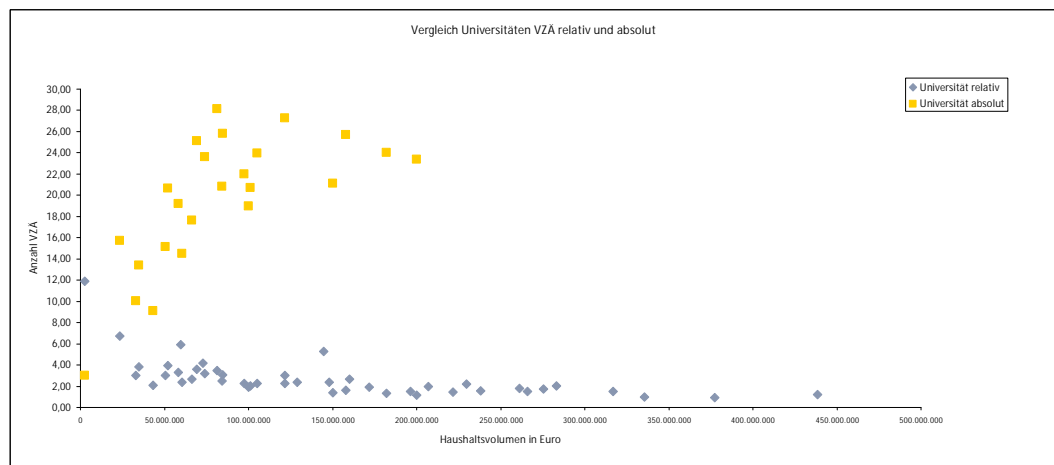


Abbildung 8: Bedarfsbetrachtung VZÄ je Haushaltswolumen an Universitäten (absolute und relative Werte)

<sup>1</sup> Dieser Zusammenhang spiegelt sich auch in der Vielzahl der von HIS durchgeführten Benchmarking-Verfahren bei Hochschulverwaltungen wider.



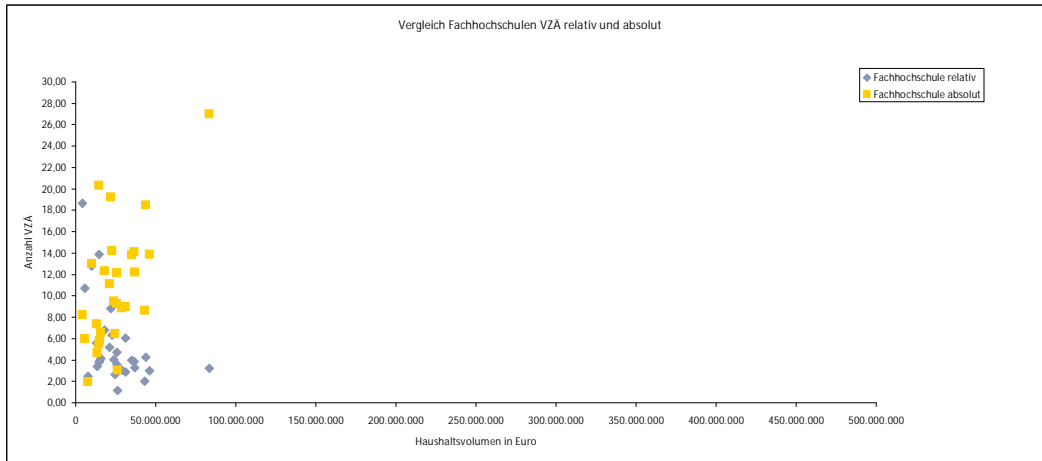


Abbildung 9: Bedarfsbetrachtung VZÄ je Haushaltsvolumen an Fachhochschulen (absolute und relative Werte)

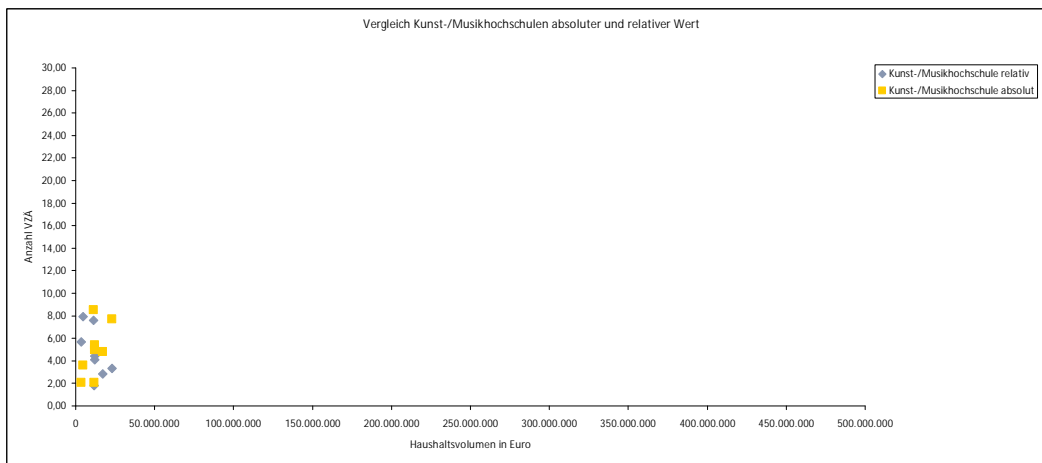


Abbildung 10: Bedarfsbetrachtung VZÄ je Haushaltsvolumen an Kunst-/Musikhochschulen (absolute und relative Werte)

Um nun die Abhängigkeit des Personalbedarfes vom Buchungssystem zu ermitteln, wurden die entsprechenden Kennzahlen zeitabhängig bezogen auf den Stand der Umstellung von der kameralistischen Haushaltsführung auf das kaufmännische Rechnungswesen ausgewertet (vgl. Abbildung 11).

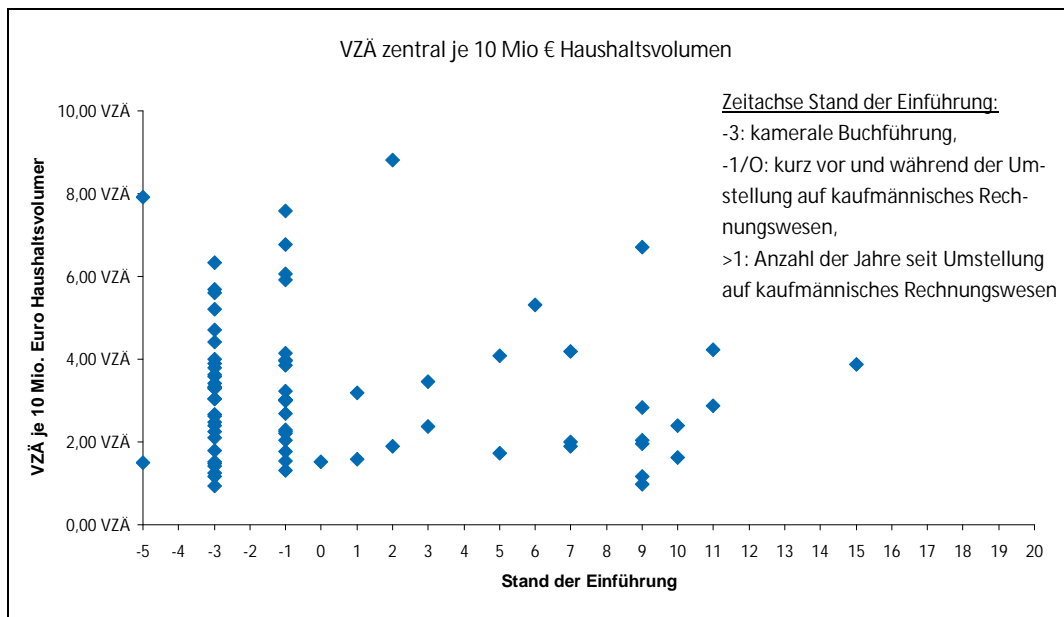


Abbildung 11: VZÄ gesamt in Abhängigkeit vom Umstellungsgrad

Danach scheint die relativ hohe Streuung der Werte unabhängig von der Art des Rechnungswesens und dem Stand der Umstellung zu sein. Sowohl bei kameralistischer als auch bei kaufmännischer Buchführung bilden sich Häufigkeiten bei etwa 2,0 VZÄ pro 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen ab. Allerdings sind die absoluten Anzahlen im Zeitbereich kurz nach der Umstellung (Werte auf der Zeitachse zwischen 0 und 5) relativ gering, so dass diese Aussage vor allem auf Hochschulen vor und länger nach der Umstellung zutrifft. Zur Überprüfung der relativ hohen Streuung der Kennzahlen wurde daher eine Auswertung in Abhängigkeit von der Hochschulgröße vorgenommen (vgl. Abbildung 12 bis Abbildung 14).

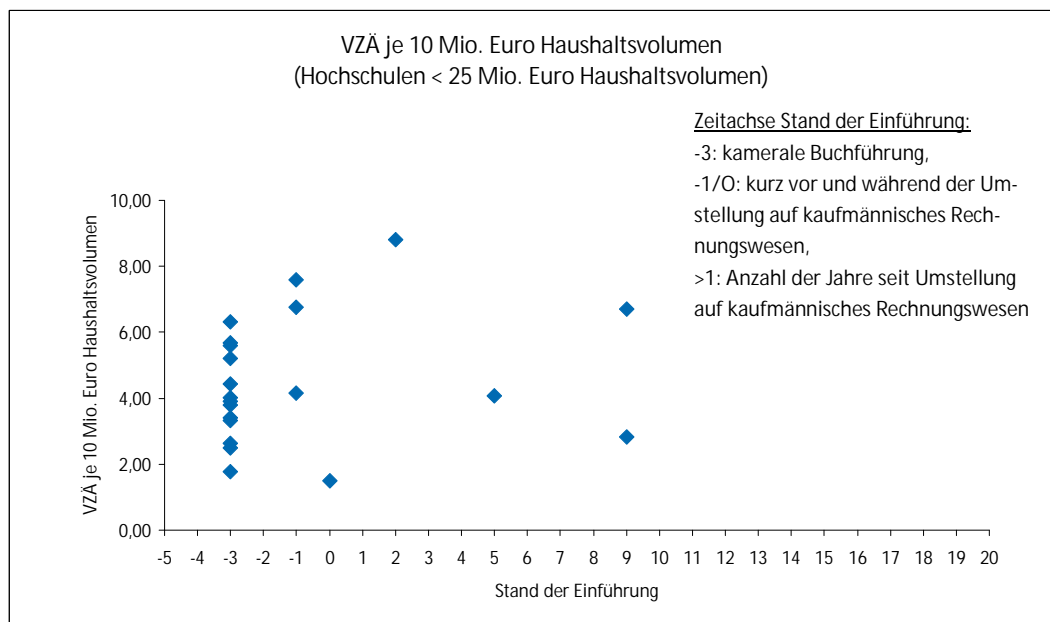


Abbildung 12: Kennzahl VZÄ je 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen in Abhängigkeit vom Grad der Umstellung auf das kaufmännische Rechnungswesen (Hochschulen < 25 Mio. Euro)

Hier zeigt sich, dass die Größenabhängigkeit der Kennzahlen tatsächlich unabhängig vom System des Rechnungswesens zu sein scheint bzw., dass Größeneffekte einen wesentlich stärkeren Einfluss sowohl auf den relativen als auch den absoluten Personalbedarf zu haben scheinen als die Art des eingesetzten Rechnungswesens.

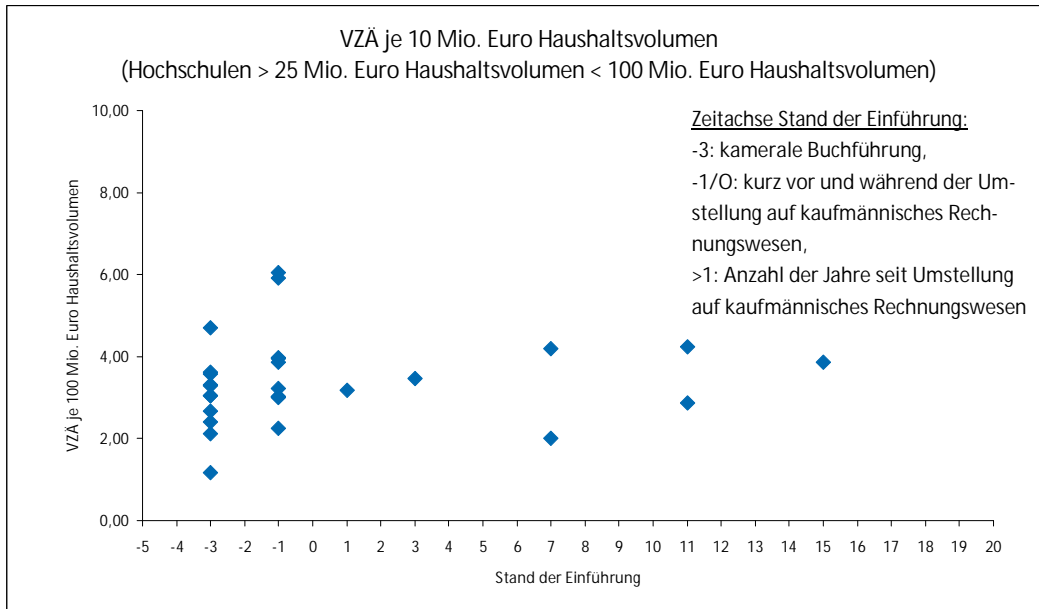


Abbildung 13: Kennzahl VZÄ je 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen in Abhängigkeit vom Grad der Umstellung auf das kaufmännische Rechnungswesen (Hochschulen > 25 Mio. Euro und < 100 Mio. Euro)

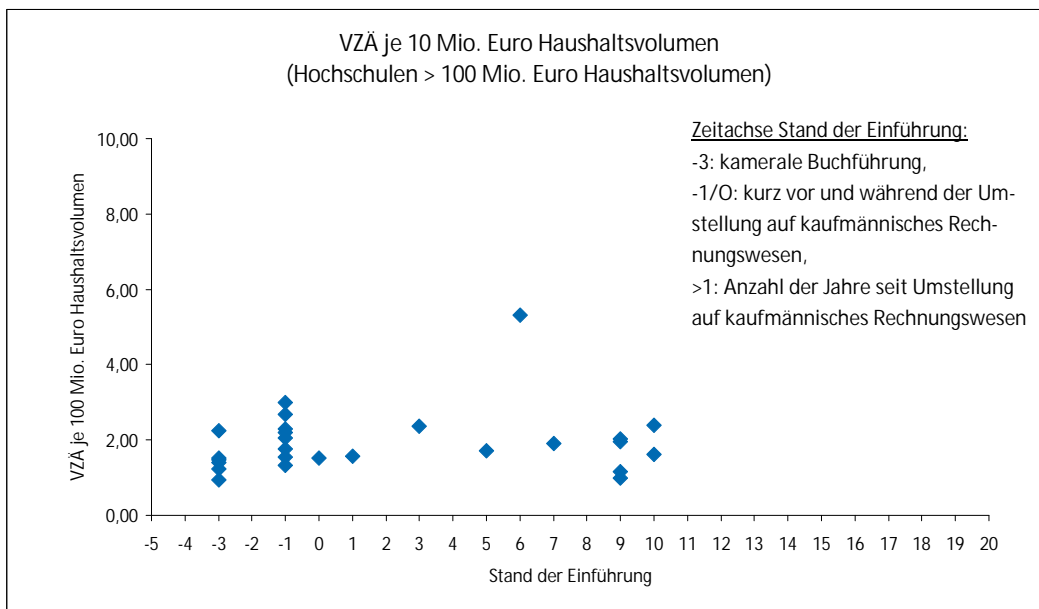


Abbildung 14: Kennzahl VZÄ je 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen in Abhängigkeit vom Grad der Umstellung auf das kaufmännische Rechnungswesen (Hochschulen > 100 Mio. Euro)

Die Betrachtung der Personalbedarfe in Abhängigkeit von der Größe der Hochschule bestätigt nochmals, dass die Werte bei größeren Hochschulen stabiler sind und weniger streuen als die Werte kleinerer Hochschulen. Insgesamt bleibt jedoch die Aussage, dass der Personalbedarf

unabhängig von der Art des eingesetzten Rechnungswesens bei etwa zwei VZÄ liegt. Diese Aussage wird auch in Abbildung 15 deutlich, die in einer anderen Darstellungsform den Sachverhalt zeitunabhängig darstellt.

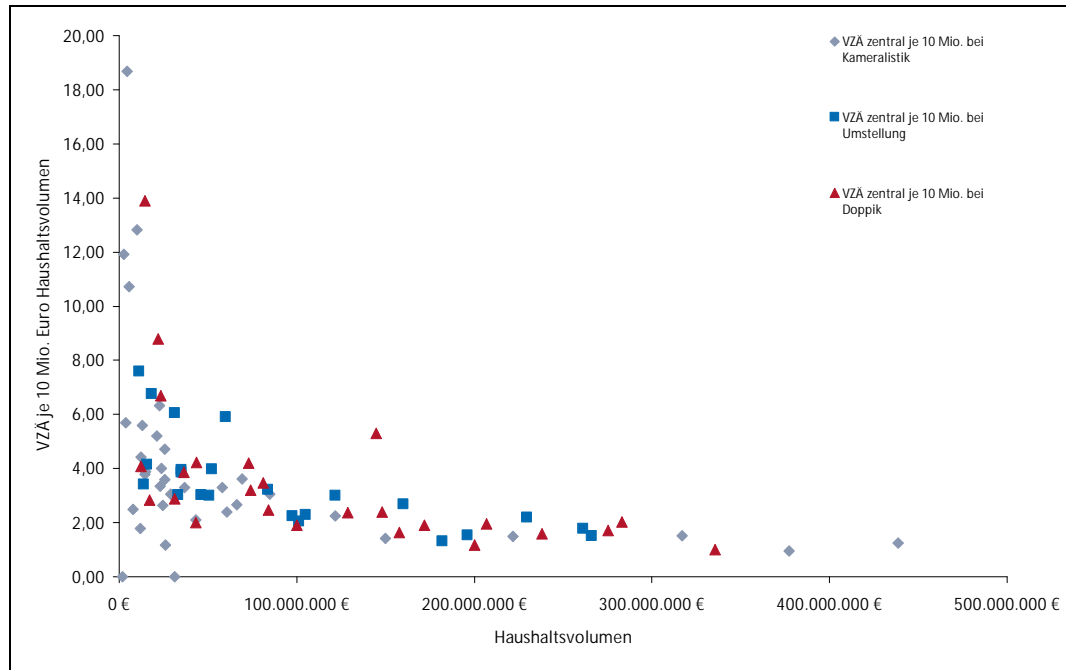


Abbildung 15: Kennzahlen VZÄ pro 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen bei unterschiedlichen Buchungssystemen

Um die eingangs gestellte Annahme zu untersuchen, ob die mit der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens auf die Hochschulen zukommenden zusätzlichen Aufgaben in den Bereichen Anlagenbuchhaltung, Bilanzbuchhaltung und Steuerwesen einen erhöhten Personalbedarf in der Phase der Umstellung nach sich ziehen, wurden aufgabenbezogene Kennzahlen gebildet und zeitabhängig ausgewertet (vgl. Abbildung 16 bis Abbildung 18).

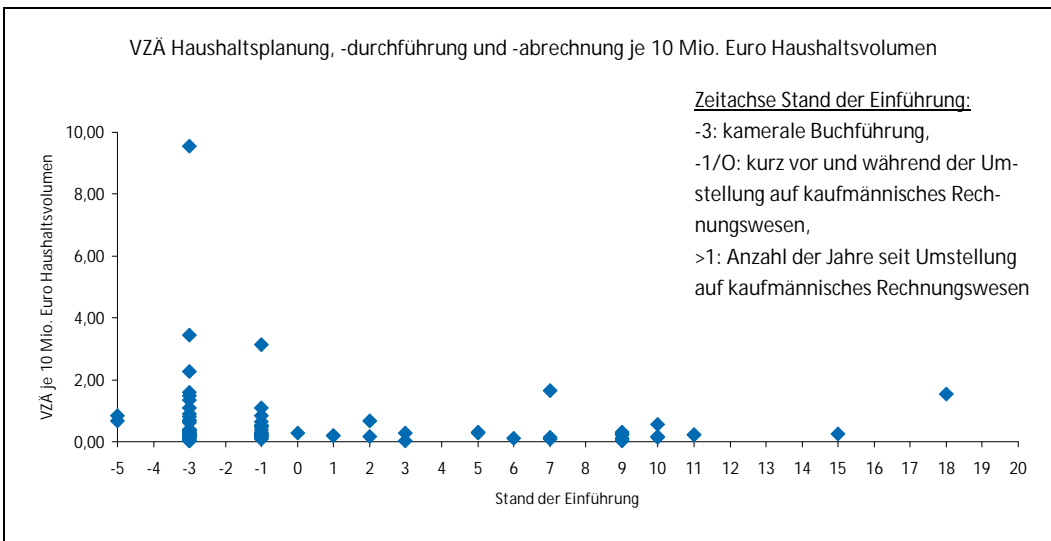


Abbildung 16: Kennzahl VZÄ Haushaltsplanung, -durchführung und -abrechnung je 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen in Abhängigkeit vom Umstellungsgrad

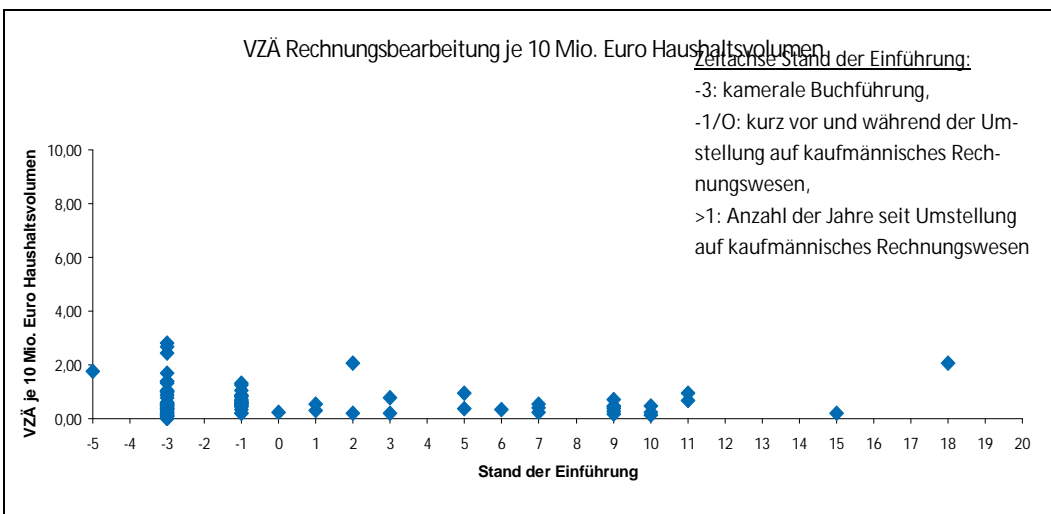


Abbildung 17: Kennzahl VZÄ Rechnungsbearbeitung je 10 Mio. Euro Haushaltsvolumen in Abhängigkeit vom Umstellungsgrad

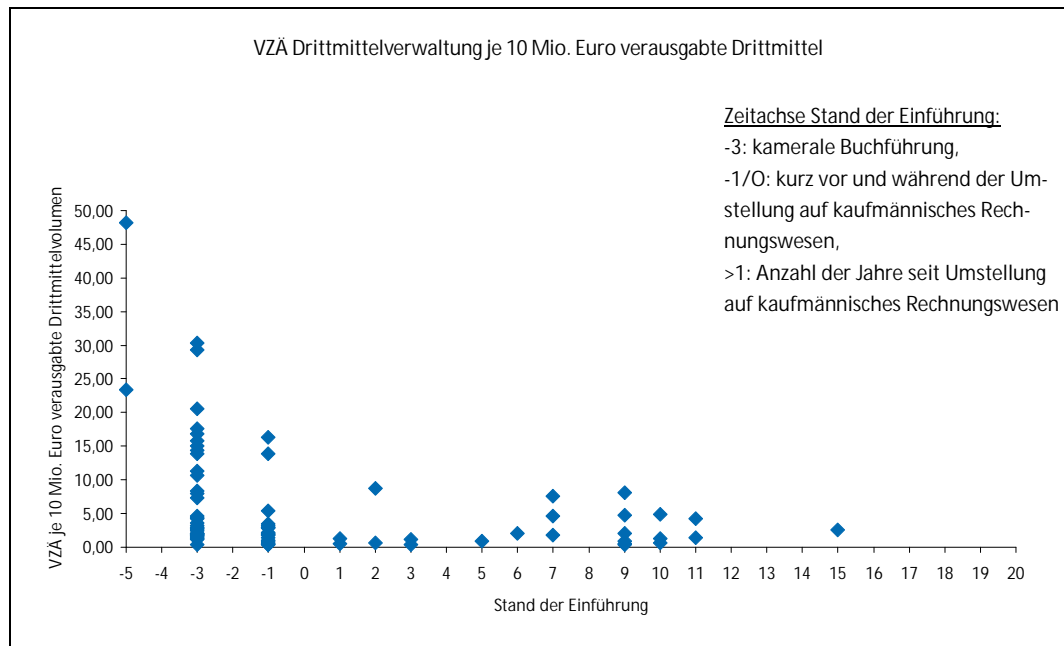


Abbildung 18: Kennzahl Drittmittelverwaltung je 10 Mio. Euro verausgabte Drittmittel in Abhängigkeit vom Umstellungsgrad

Wie bei der Gesamtbetrachtung zeigen sich auch bei diesen aufgabenbezogenen Auswertungen keine signifikanten Unterschiede in Abhängigkeit vom Buchungssystem. Wenn es überhaupt Unterschiede im Personalaufwand zwischen kameralistischen und kaufmännischen Rechnungswesen gibt, so deuten die ausgewerteten Zahlen darauf hin, dass zumindest nach einem längeren Zeitraum nach der Umstellung auf das kaufmännische Rechnungswesen eher weniger Personal für die genannten Aufgaben eingesetzt wird als vor der Umstellung unter kameralistischer Haushaltsführung.

Die Annahme, dass durch zusätzliche Aufgaben, welche aus der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens resultieren, auch längerfristig ein erhöhter Personalbedarf zu verzeichnen ist, bestätigt sich an dieser Stelle somit nicht. Jedoch soll hier nochmals ausdrücklich darauf verwiesen werden, dass diese Studie auf einer Momentaufnahme beruht. Hochschulen, die bereits seit mehreren Jahren kaufmännisch buchen und in dieser Betrachtung befragt wurden, benötigen weniger Personal als andere Hochschulen, die zum gleichen Zeitpunkt befragt wurden, sich jedoch noch nicht in der Umstellung auf das kaufmännische Rechnungswesen befinden. Aussagen zur Übergangsphase können aufgrund der relativ wenigen in dieser Phase angetroffenen Hochschulen durch die vorliegenden quantitativen Ergebnisse nicht getroffen werden.

Zur weiteren Validierung dieser Ergebnisse wurden verschiedene weitere Auswertungen der Kennzahlen durchgeführt. So wurden für unterschiedliche Phasen der Umstellung Mittelwerte der Kennzahlen gebildet, die in Abbildung 19 dargestellt sind.

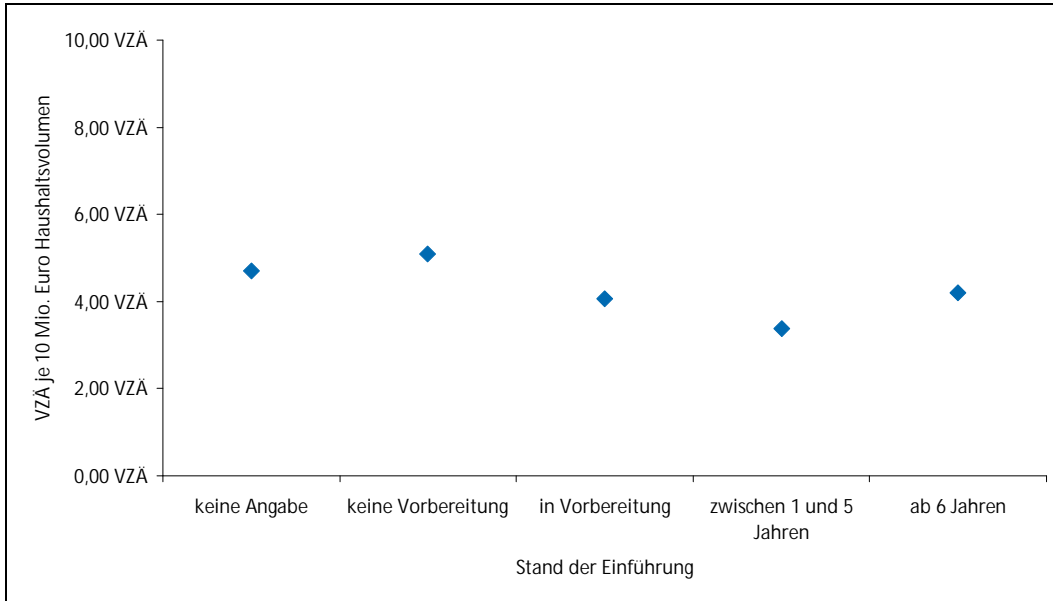


Abbildung 19: Bedarfsbetrachtung VZÄ nach Phasen der Umstellung (Mittelwerte)

Diese Auswertung zeigt, dass die Mittelwerte in den unterschiedlichen Phasen jeweils zwischen 3,50 VZÄ und 5,50 VZÄ liegen. Von den an der Untersuchung teilnehmenden Hochschulen scheinen die Hochschulen mit kaufmännischem Rechnungswesen im Durchschnitt eher weniger Personal im Haushaltswesen zu benötigen als die Hochschulen, die kameralistisch buchen bzw. sich in der Umstellung auf die Finanzbuchhaltung befinden. Auch eine Betrachtung des Medians der Kennzahlen vor und nach Umstellung auf das kaufmännische Rechnungswesen bestätigt dieses Ergebnis, unabhängig davon, ob nur zentral eingesetztes Personal (zentrale Verwaltung) oder das gesamte eingesetzte Personal (einschließlich dezentralem Haushaltswesen z. B. in Fachbereichen oder Fakultäten) betrachtet wird. (vgl. Abbildung 20).

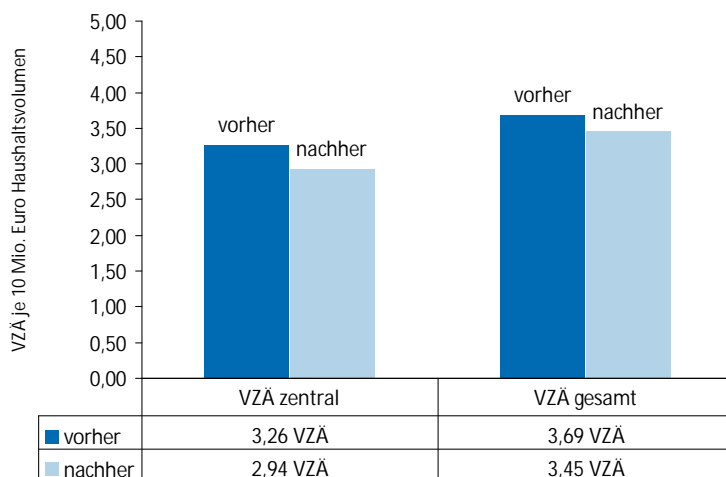


Abbildung 20: Bedarfsbetrachtung VZÄ relativ (Median)

Um die Ergebnisse auch auf die Beeinflussung durch äußere Gegebenheiten abzuprüfen, wurde der VZÄ-Bedarf an Hochschulen mit eigener Kasse den Hochschulen gegenübergestellt, die an eine Landeskasse angeschlossen sind. Es konnten hierbei keine Zusammenhänge zur Personalausstattung für die Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens festgestellt werden. Bezüglich des Kassensystems ist jedoch festzustellen, dass der größere Teil der Hochschulen, die einer Landeskasse angeschlossen sind, Hochschulen sind, die noch nicht kaufmännisch buchen. Dagegen wird eine eigene Kasse fast ausschließlich von den Hochschulen geführt, die bereits doppisch buchen

Unabhängig von der Größe der Hochschule und vom Stand der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens lassen sich aus den Ergebnissen Aussagen über den Personalbedarf treffen, der für die Erfüllung der Aufgaben im Haushalts- und Finanzwesen mindestens benötigt wird. Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl bei kleinen als auch bei großen Hochschulen minimal etwa 5,0 VZÄ die Basis für ein funktionierendes Haushaltswesen bilden. Für größere Hochschulen kann wiederum eine Kennzahl von 3,0 VZÄ pro 10 Mio. Euro, ab 100 Mio. Euro auch eine Kennzahl von 2,0 VZÄ pro 10 Mio. Euro durchaus als Maßstab verwendet werden, um den eigenen Personalbestand im Vergleich zu anderen Hochschulen zu beurteilen. In dieser Sichtweise sind Unterschiede im Buchungssystem weitgehend unerheblich. Ob es trotzdem innerhalb des Haushaltswesens Veränderungen im Personalbedarf gibt, ob und für welche Aufgaben aufgrund des kaufmännischen Rechnungswesens zusätzliches Personal bzw. zusätzliche Qualifikation benötigt wird, ist mittels weiterer quantitativer Auswertungen (vgl. Abschnitt 5.1.3) und mit Hilfe der qualitativen Befragungen eruiert worden (vgl. Abschnitt 5.2).

### 5.1.3. Personalveränderungen

Aufbauend auf die Frage nach dem derzeitigen Personalstand richtet sich die Frage nach den erfolgten Personalveränderungen an diejenigen Hochschulen, die bereits umgestellt haben bzw. sich gerade in der Umstellung befinden. Für die Auswertung dieser Fragestellung stehen 46 auswertbare Fälle zur Verfügung. 36 Hochschulen gaben an, Personalveränderungen im Zuge der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens vorgenommen zu haben. 10 Hochschulen haben keinerlei Veränderungen vorgenommen (vgl. Abbildung 21).



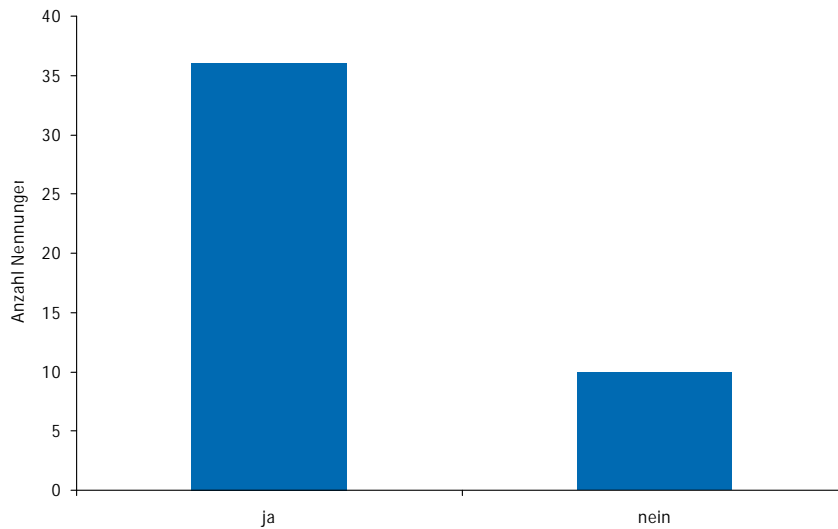


Abbildung 21: Hochschulen mit Veränderung des Personalbestandes wegen der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens (absolute Zahlen)

Die Betrachtung der Personalveränderung (vgl. Abbildung 22) ergibt, dass Hochschulen, in denen bereits Vorkenntnisse zur Finanzbuchhaltung vorhanden waren, durchschnittlich 0,3 VZÄ neu eingestellt und 0,2 VZÄ intern umbesetzt haben. In Hochschulen, in denen keine Vorkenntnisse zum kaufmännischen Rechnungswesen vorhanden sind, fanden Neueinstellungen im Umfang von 0,6 VZÄ und interne Umsetzungen im Umfang von 0,5 VZÄ statt. Höherstufungen bzw. Änderungen im Stellenplan wurden bei der Mehrheit der teilnehmenden Hochschulen nicht durchgeführt. Diese Aussage scheint sich zunächst mit den in den vorangegangenen Aussagen des nicht steigenden Personalbedarfs zu widersprechen. Um die Ursache für diesen scheinbaren Widerspruch zu identifizieren, sei an dieser Stelle auf die Ergebnisse der qualitativen Erhebung verwiesen (vgl. Abschnitt 5.2). Zugleich soll an dieser Stelle nochmals auf die verschiedenen Kausalitäten hingewiesen werden, die in der vorliegenden Querschnittsbetrachtung nicht Gegenstand der Erhebung waren, jedoch unter Umständen einen nicht unwesentlichen Einfluss auf den absoluten Personalbedarf haben. So ist bei der Frage nach den vorgenommenen Neueinstellungen bzw. Umbesetzungen nicht erfasst, wie viele VZÄ parallel durch Ruhestand oder Teilzeitregelung ausgeschieden sind.

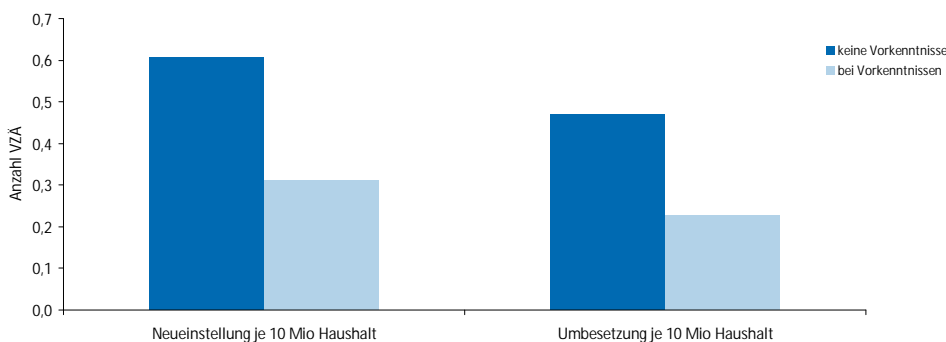


Abbildung 22: Personalveränderungen im Zuge der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens unter Berücksichtigung der vorhandenen Vorkenntnisse

Neue Aufgaben mit der Finanzbuchhaltung ergeben sich durch die Bilanzbuchhaltung und Bilanzerstellung, die Anlagenbuchhaltung und für die detaillierte Berücksichtigung steuerlicher Aspekte. Neues Personal wurde daher insbesondere in diesen Bereichen eingestellt (vgl. Abbildung 23).

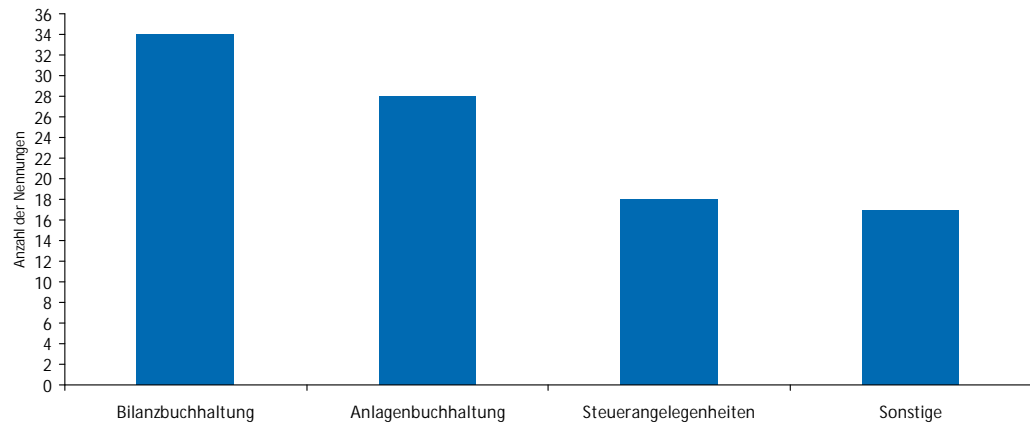


Abbildung 23: Aufgabenbereiche, für die Personal eingestellt oder umbesetzt wurde

Zu beachten ist, dass der zusätzliche Personalbedarf in diesen Bereichen heute nicht mehr so stark ist, da Hochschulen, die sich aktuell im Umstellungsprozess befinden, im Gegensatz zum Zeitraum vor zehn Jahren in der Regel schon auf eine mehr oder weniger umfangreiche Inventarisierung, eine Kosten- und Leistungsrechnung sowie auf ein Steuerwesen zurückgreifen können. Personal wurde laut Angaben der Hochschulen darüber hinaus für Aufgaben in den nachfolgend benannten Bereichen eingestellt:

- § Zentrale IT, Betreuung IT-System,
- § Projektleitung/-steuerung,
- § Kosten- und Leistungsrechnung,
- § Zahlungsverkehr und Liquiditätsmanagement,
- § Finanzmanagement,
- § Fachadministration,
- § Kreditoren-/Debitorenbuchhaltung.

Zudem wurden im Zuge der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens Schulungen durchgeführt (vgl. Abbildung 24).

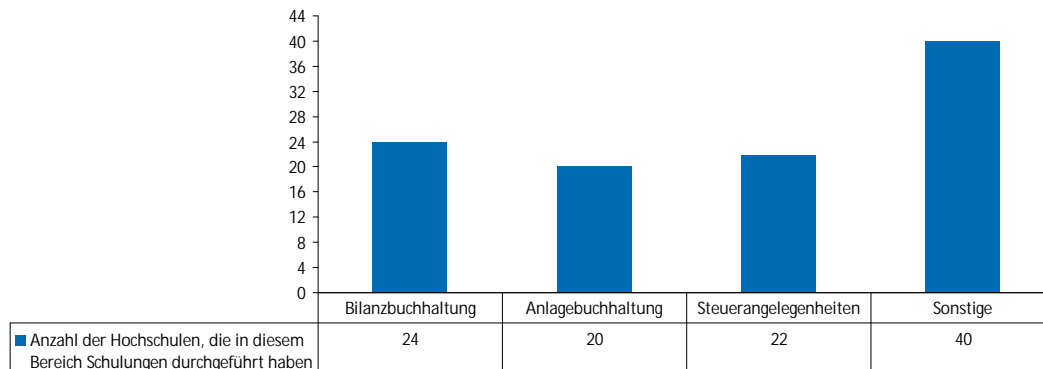


Abbildung 24: Anzahl Hochschulen, die im Aufgabenbereich Schulungen durchgeführt haben

Die häufigsten „sonstigen Schulungen“ fanden zu speziellen Softwareanwendungen statt. Darüber hinaus wurden Grundlagenschulungen zur kaufmännischen Buchführung, KLR und Berichtswesen sowie allgemeiner BWL durchgeführt.

#### 5.1.4. Externe Aufwände und Kosten der Umstellung

Aufwände, die den Hochschulen im Rahmen der Umstellung erwachsen, jedoch nicht durch eigene Personalressourcen bewerkstelligt werden können, fallen in den Bereichen IT/Software, Bilanzerstellung, konzeptionelle als auch organisatorische Beratung sowie Schulungen an. In Abbildung 25 werden die Kosten für externe Dienstleistungen dargestellt. Es ist wiederum ein Spektrum an Kosten für die fünf Bereiche zu konstatieren.

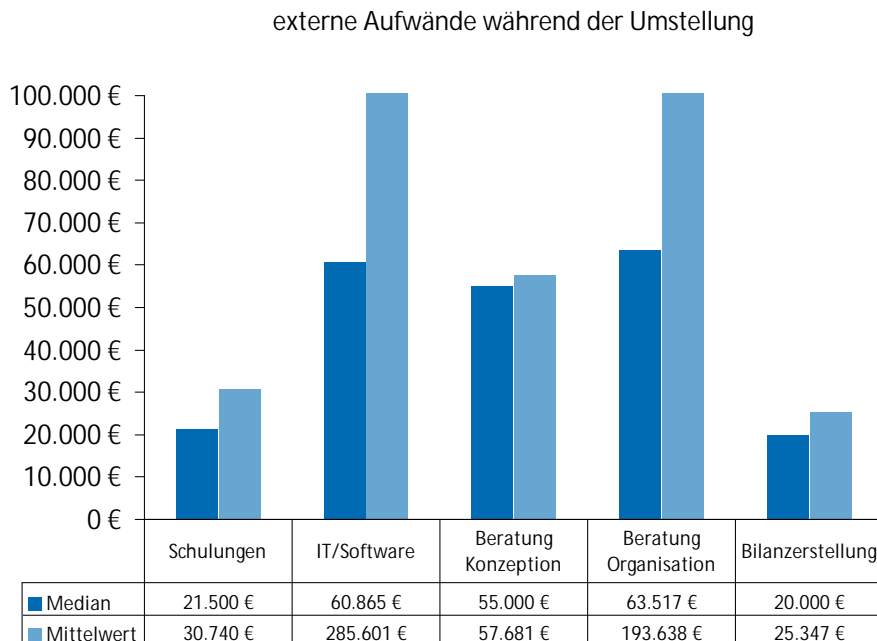


Abbildung 25: Kosten für externe Leistungen

Unabhängig vom Stand der Umstellung geben die Hochschulen laufende Kosten an, die durch die Vergabe von Aufgaben an externe Dienstleister entstehen, beispielsweise für die Erstellung des Jahresabschlusses, im Bereich IT oder für Beratungsleistungen durch den Softwareanbieter (vgl. Abbildung 26).

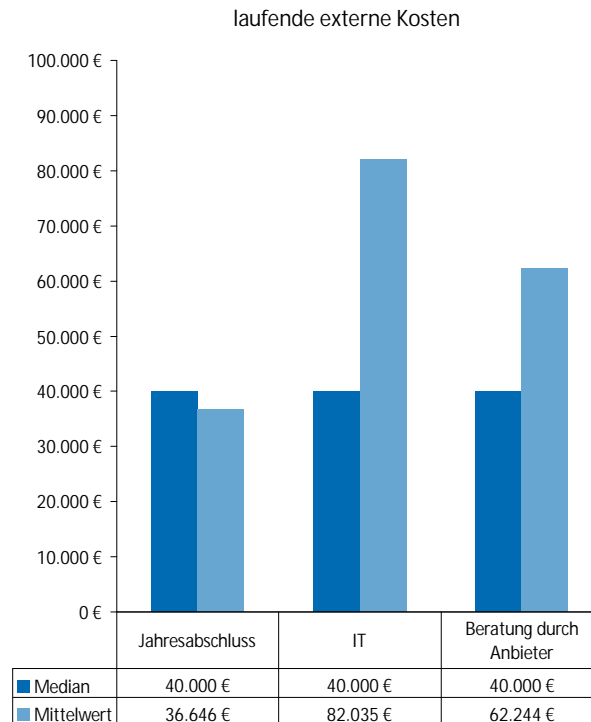


Abbildung 26: Laufende externe Kosten

Nahezu alle Hochschulen geben als Ursache für zusätzliche Kosten bei der Beratung den Bereich der Steuerangelegenheiten an. Etliche Hochschulen investieren in den Ausbau dieses Bereiches mittels Schulungen und Fortbildungen.

### 5.1.5. Zwischenfazit quantitative Ergebnisse

Obgleich die quantitativen Ergebnisse eine recht deutliche Aussage dahingehend zu liefern scheinen, dass langfristig kein zusätzliches Personal für kaufmännisches Rechnungswesens benötigt wird, lassen sich weitere Aspekte anführen, die den Ressourceneinsatz beeinflussen. Diese stehen jedoch nicht allein im Zusammenhang mit der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens bzw. sind nicht allein mittels der vorliegenden quantitativen Daten zu beantworten.

§ Bei den vorliegenden Ergebnissen handelt es sich um eine Querschnittsbetrachtung, d. h. die Hochschulen haben jeweils nur zu ihrer derzeitigen Personalsituation Auskunft gegeben. Der hier abgebildete Personalaufwand ist somit nur ein Indikator für den tatsächlich bestehenden Aufwand entweder vor oder nach Einführung der Finanzbuchhaltung, je nach Umstellungsstand der entsprechend betrachteten Hochschule. Es kann aus den Zahlen nicht rückverfolgt werden, wie die Umstellungsphase verlief bzw. wie an der jeweils individuellen Hochschule eine vorher-nachher-Betrachtung aussehen würde.

- § Zu klären bleibt in diesem Zusammenhang, inwiefern die Qualifikation des Personals einen personellen Mehraufwand in der Umstellungsphase abfangen konnte.
- § Zu klären ist weiterhin, ob Neueinstellungen stattgefunden haben, die sich jedoch aufgrund von Pensionierungen oder sonstigem Ausscheiden von Personal relativiert haben und in der vorliegenden Erhebung sogar als Rückgang sichtbar werden.
- § Hinterfragt werden muss, inwiefern Personal ausschließlich Aufgaben der Finanzbuchhaltung oder aber noch andere zusätzliche Aufgaben aus anderen Bereichen wahrnimmt.
- § Die Umstellung auf kaufmännisches Rechnungswesen zieht in der Regel eine Reihe weiterer Veränderungen im Haushaltswesen nach sich. Sei es, dass die DV-Unterstützung umgestellt und/oder modernisiert wird, dass Prozesse optimiert werden oder dass auch andere Aufgaben wie Kosten- und Leistungsrechnung oder das Kassenwesen im Zuge der Umstellung ebenfalls neu gestaltet werden. Die dadurch induzierten Effekte lassen sich aus den dargestellten Zahlen ebenfalls nur bedingt heraushalten.
- § Darüber hinaus soll die Tendenz, insbesondere von großen Hochschulen, zu einer stärkeren Dezentralisierung von Aufgaben nicht außer Acht gelassen werden. So würde eine Dezentralisierung ebenfalls keinen Personalmehraufwand in der zentralen Verwaltung zeigen, jedoch in den dezentralen Einheiten für einen erhöhten Ressourceneinsatz sorgen. Vor dem Hintergrund, dass die dezentralen VZÄ nicht in den Ergebnissen dieser Untersuchung berücksichtigt werden konnten, kann hierzu keine gesicherte Aussage getroffen werden.

Die rein quantitative Betrachtung der derzeitigen Personalsituation an den Hochschulen, die sich jeweils in unterschiedlichen Phasen der Umstellung befinden, kann also nicht das alleinige hinreichende Kriterium sein, um valide Aussagen über den Personalbedarf im Zuge der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens zu treffen. Vielmehr ist zu hinterfragen, welche Spielräume sich aus der Organisationsstruktur, aus der Personalstruktur und auch aus der IT-Unterstützung einer Hochschule ergeben, um den neuen Aufgaben mit Einführung der Finanzbuchhaltung zu begegnen.

Unbestritten ist, dass mit der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens zusätzliche Aufgaben (Anlagenbuchhaltung, Bilanzerstellung, Inventur) entstehen. Wie hoch der tatsächlich benötigte Personalbedarf ist, um diese zusätzlichen Aufgaben zu bewältigen, hängt unter anderem von folgenden Faktoren ab:

- § Personalstruktur und -vorgaben des öffentlichen Dienstes,
- § unterschiedliche Qualifikation bzw. Vorkenntnisse des Personals,
- § unterschiedliche Aufgabenverteilung zwischen zentralen und dezentralen Einrichtungen,
- § unterschiedliche Aufbauorganisation,
- § unterschiedliche Organisation der Abläufe,
- § unterschiedlicher Grad an IT-Unterstützung.

Insgesamt bilden die quantitativen Ergebnisse der Erhebung eine sehr heterogene Hochschul-landschaft ab, in der die Hochschulen jeweils über unterschiedliche Voraussetzungen für den Umstellungsprozess auf die kaufmännische Buchführung verfügen. Allein auf die quantitativen Ergebnisse gestützt, lassen sich daher nur bedingt allgemeingültige Aussagen über den Personal(mehr)bedarf an Hochschulen im Zusammenhang mit der Einführung der kaufmännischen

Buchführung generieren. Entsprechend der heterogenen Strukturen erwachsen unterschiedliche Bedarfe und Neuerungen, die bezogen auf den Einzelfall einer Hochschule qualifiziert werden müssen.

Dennoch kann insbesondere bei der Rechnungsbearbeitung und bei der Anlagenbuchhaltung während der Umstellungsphase ein erhöhter Aufwand konstatiert werden, der sich nach der Umstellung wieder auf dem kameralistischen Niveau einpendelt. Die sich quantitativ abbildende Tendenz zu etwas weniger Aufwand einige Jahre nach erfolgter Umstellung wird im nächsten Abschnitt anhand der qualitativen Ergebnisse begründet.

## 5.2. Qualitative Ergebnisse

### 5.2.1. Gründe für die Umstellung

Die Motivation zur Einführung der kaufmännischen Buchführung an Hochschulen ist sehr unterschiedlich, oft sind aber die Landesvorgaben maßgeblich. Exemplarisch hierfür kann Hessen genannt werden. Mit der Überführung zur Konzernbilanz sind alle öffentlichen Einrichtungen des Landes dazu aufgefordert, ein kaufmännisches Rechnungswesen nach landeseinheitlichen Vorgaben zu erstellen. In Niedersachsen haben die Hochschulen die Möglichkeit, in eine Stiftung überführt zu werden. Dies birgt die Vorteile, als Hochschule autonom über die vorhandenen Mittel zu verfügen. Voraussetzung hierfür ist allerdings auch das kaufmännische Rechnungswesen an den Stiftungshochschulen.

### 5.2.2. Personalbedarf und Personalqualifikation

Die Voraussetzungen für die Umstellung auf das kaufmännische Rechnungswesen gestalten sich an den einzelnen Hochschulen sehr unterschiedlich. Es liegen hier jeweils sehr heterogene interne Strukturen vor, die unter anderem in Zusammenhang mit personellen Kompetenzen oder „historisch gewachsenen“ Arbeitsabläufen zu sehen sind. Dies führt letztlich dazu, dass eine Hochschule einen tatsächlichen zusätzlichen personellen Bedarf für die Umstellung haben kann, während eine andere Hochschule aufgrund von Prozessoptimierungen und vorhandener Fachkenntnisse die Umstellung ohne Neueinstellungen in der zentralen Verwaltung bewältigen kann. Es sei an dieser Stelle nochmals darauf verwiesen, dass im Rahmen dieser Untersuchung nur der Personalbedarf und die damit verbundene Qualifikation des Personals in der zentralen Verwaltung untersucht wurden.

Insbesondere die vorhandene Mitarbeiterqualifikation ist für die Umstellung bedeutsam. Mit der Umstellung auf das kaufmännische Rechnungswesen benötigen die Hochschulen die Kompetenz, eine Finanzbuchhaltung aufzubauen, eine Eröffnungsbilanz sowie einen Jahresabschluss zu erstellen und die damit einhergehende steuerliche Abwicklung bewältigen zu können.

Aus den Gesprächen mit den Hochschulen im Rahmen der qualitativen Datenerhebung lässt sich folgern, dass Hochschulen, die vor mehr als fünf Jahren auf das kaufmännische Rechnungswesen umgestellt haben, durchaus einen erhöhten Mehraufwand an Personal zu verzeichnen hatten. Ein Grund dafür ist, dass diese Hochschulen zum Zeitpunkt der Umstellung noch kein kaufmännisches Know-How in der Verwaltung angesiedelt hatten, d. h. es gab weder eine KLR noch ein Controlling zu dieser Zeit. Hochschulen, die erst in jüngerer Vergangenheit umgestellt haben bzw.

sich gerade in Vorbereitung auf die Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens befinden, können dieses kaufmännische Know-How in den meisten Fällen bereits vorweisen. So nehmen beispielsweise Mitarbeiter mit kaufmännischem Wissen Aufgaben der Inventarisierung oder der KLR und des Controllings wahr. Für die Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens ergibt sich zunächst kein nennenswerter Bedarf an zusätzlich eingestellten Qualifikationen.

Vor dem Hintergrund der möglicherweise höheren Personalkosten, die aus der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens erwachsen, wurde die Frage nach der Eingruppierung des während und nach der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens eingesetzten Personals untersucht. Die Ergebnisse spiegeln eine Zusammenfassung der Aussagen der elf Hochschulen wieder, die im Rahmen der qualitativen Datenerhebung befragt wurden. Da die Voraussetzungen der Hochschulen in Deutschland sehr heterogen sind, gilt auch für diese Ergebnisse, dass eine Verallgemeinerung nur sehr vorsichtig vorgenommen werden kann. Insbesondere spielt bei der Betrachtung der Qualifikationsniveaus die organisatorische Ausgestaltung des Rechnungsbearbeitungsprozesses eine wesentliche Rolle. Je nach organisatorischer Gestaltung des Rechnungsbearbeitungsprozesses kann die Aussage getroffen werden, dass bei starker dezentraler Vorarbeit in der zentralen Verwaltung für die reine Belegerfassung ohne prüfende Aufgaben eher einfache Buchhaltungskräfte eingesetzt werden.

Als Mindestausstattung und Erfolgsfaktor für eine funktionsfähige Finanzbuchhaltung nannten die Hochschulen das Vorhandensein eines Bilanzbuchhalters, eines gelernten Buchhalters sowie eines Steuerfachangestellten. Für den Bereich der Steuern verwiesen mehrere Hochschulen darauf, dass in Zukunft sogar mehr steuerliches Fachwissen als das eines Steuerfachangestellten nötig sein wird.

Insgesamt hat der Großteil der Hochschulen in der quantitativen Befragung angegeben, keine Höhergruppierungen oder Höherstufungen vorgenommen zu haben. Wenn Hochschulen Höhergruppierungen/-stufungen vorgenommen haben, dann in den Bereichen, in denen mit der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens neue Aufgaben anfallen (vgl. Abbildung 27).

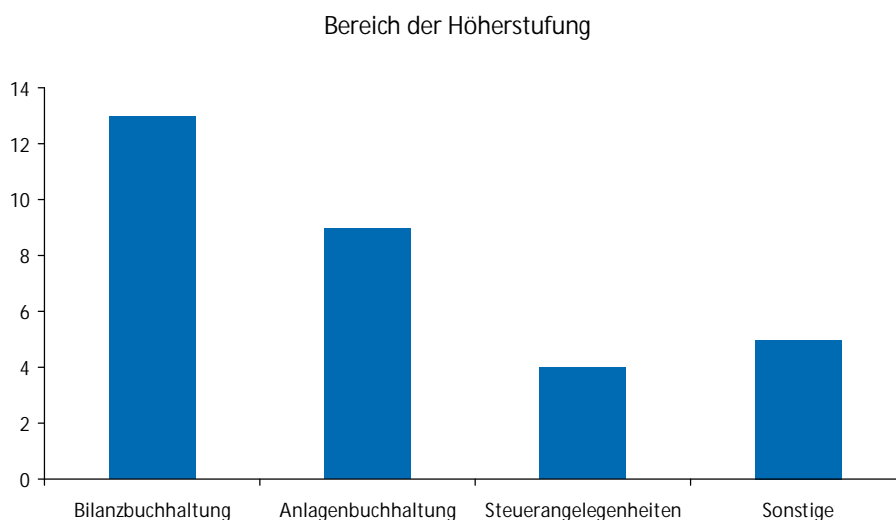


Abbildung 27: Bereiche einer Höherstufung

Wie sich die Höherstufungen oder -gruppierungen monetär ausdrücken, konnte mittels der qualitativen Datenerhebung ermittelt werden. Tabelle 2 zeigt die im Rahmen des kaufmännischen Rechnungswesens eingesetzten Funktionen und die Spannweite der Eingruppierung an den elf befragten Hochschulen.

Je nachdem welche zusätzlichen Aufgaben ein Bilanzbuchhalter oder eine Steuerfachkraft ausüben und in welchem Umfang die zusätzlichen Aufgaben wahrgenommen werden, kann es zu Abweichungen nach oben und unten kommen.

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

Tabelle 2: Qualifikationsniveau des Personals

Insgesamt ist zu bemerken, dass die Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens zwar kaum Einfluss auf den Stellenplan selbst hat, wohl aber auf die Realisierung der vorgesehenen Stellen. Auch wenn sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Ergebnisse keinen eindeutig und langfristig erkennbaren Personalmehraufwand ergeben, so ergibt sich aus den zusätzlichen Aufgaben der Einsatz von höher qualifiziertem Personal, sofern diese Aufgaben nicht schon wahrgenommen werden. Dies ist mittel- bis langfristig nicht kostenneutral zu realisieren.

Abbildung 28 stellt die durchschnittliche Personalausstattung von Hochschulen mit einem Haushaltsvolumen über 150.000.000 Millionen Euro, untergliedert in die verschiedenen Aufgabenbereiche, dar. Die Gegenüberstellung des Personaleinsatzes unter kameralistischer und kaufmännischer Buchführung verdeutlicht eine Verlagerung der Personalressourcen in den Aufgabenbereichen Rechnungsbearbeitung, Jahresabschluss/Bilanzen und Inventarisierung/Anlagenbuchhaltung, aber auch IT Administration und KLR. Den Mehraufwendungen in diesen Aufgabenbereichen stehen Verringerungen von Personalaufwand in den Aufgabenbereichen Haushaltsplanung, Drittmittelverwaltung und Beschaffung gegenüber. Auch bei dieser Betrachtung ergibt sich kein signifikanter Mehrbedarf in der Personalausstattung. Die Verlagerung von Aufgabenschwerpunkten wird jedoch nochmals untermauert.



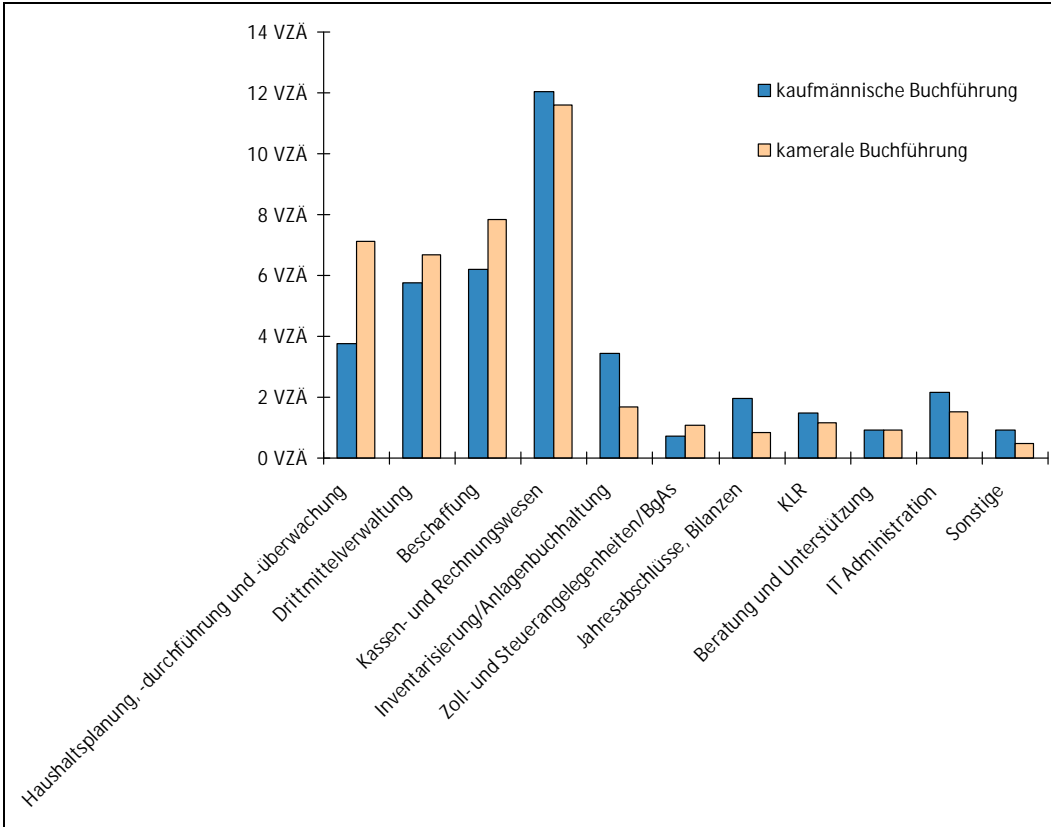


Abbildung 28: Personalausstattung einer durchschnittlichen Hochschule (Haushaltsvolumen > 150.000.000 Euro) nach Aufgabenbereichen (Mittelwerte)

Ein weiterer Punkt, der den Prozess beeinflusst, ist die Softwarenutzung. Hierbei konnte sowohl in der quantitativen als auch in der qualitativen Untersuchung festgestellt werden, dass es unabhängig vom Softwareanbieter ist, wie effizient der Umgang mit der Software ist und wie viel Personal benötigt wird (vgl. Abbildung 29).

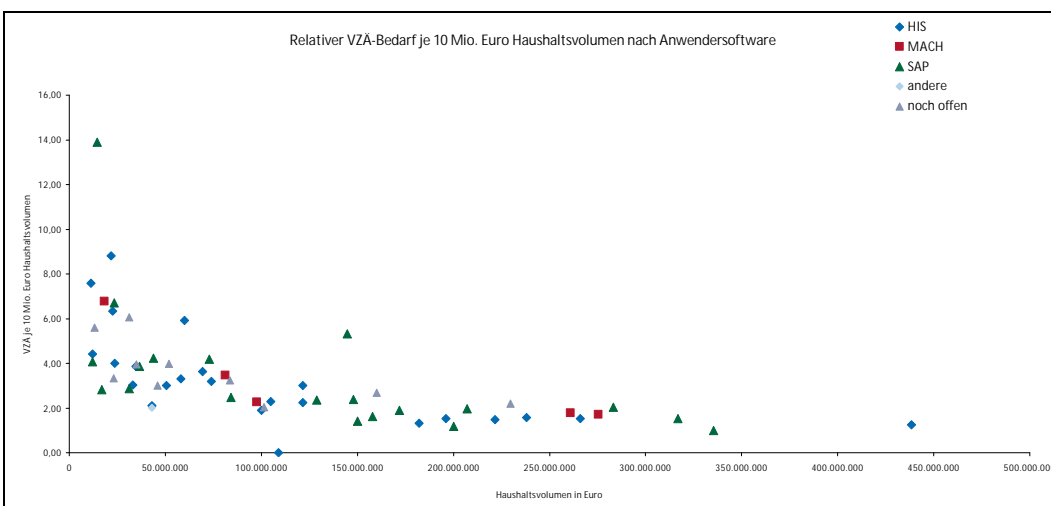


Abbildung 29: Bedarfsbetrachtung VZÄ bezogen auf die genutzte Anwendersoftware (relativ)

Es scheint insbesondere bedeutsam zu sein, inwiefern die Software genutzt und betreut wird. Oft haben Hochschulen mit einem vermehrten Arbeitsaufwand zu kämpfen, wenn Schnittstellen

nicht genutzt werden oder die vorhandenen Programme nicht entsprechend ihrer Möglichkeiten genutzt werden. Andererseits lässt sich feststellen, dass eine gut genutzte IT-Unterstützung durchaus Einfluss auf den Personalbedarf haben kann. Beispiel hierfür stellt die Kennzahl Anteil der automatischen Buchungen am Gesamtbuchungsaufkommen dar (vgl. Abbildung 30). So steigt der Anteil der automatischen Buchungen bei Hochschulen mit Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens und hier wiederum mit der Dauer seit der Umstellung. Es liegt die Vermutung nahe, dass bei bestmöglicher IT-Nutzung Personal durch die IT-Unterstützung entlastet und für andere bzw. zusätzlich erwachsende Aufgaben eingesetzt werden kann.

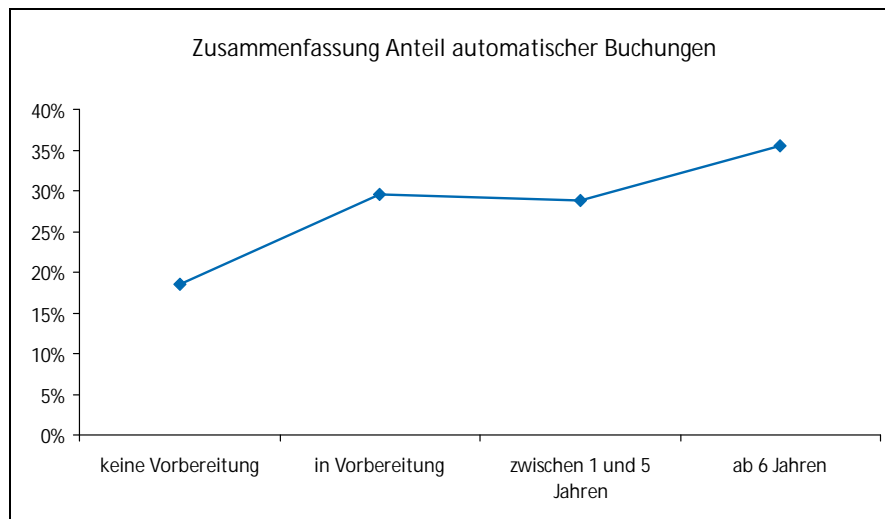


Abbildung 30: Anteil automatischer Buchungen an der Gesamtzahl der Buchungen in Abhängigkeit vom Grad der Umstellung auf kaufmännische Buchführung

Der Grad, in dem sich die Hochschulen Beratung und interne oder externe Unterstützungsleistungen einkaufen, wirkt sich ebenfalls auf die Bewältigung der Aufgabe aus. Gegebenenfalls werden weitere Arbeitsprozesse an externe Anbieter ausgelagert.

### 5.2.3. Erfahrungen mit der kaufmännischen Buchführung

Um mit dieser Erhebung eine allgemeingültige Handreichung für unterschiedliche Fragestellungen im Rahmen der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens zu erhalten, wurden die Hochschulen sowohl in der quantitativen als auch in der qualitativen Erhebung nach den positiven und negativen Erfahrungen während der Umstellung gefragt. Darüber hinaus haben die Hochschulen die Vorteile der Finanzbuchhaltung zusammengefasst.

Die Einführung der kaufmännischen Buchführung hat an vielen Hochschulen immer wieder auch zu Schwierigkeiten geführt (vgl. Abbildung 31). Als zentrale immer wiederkehrende Problembereiche können hier „Personal“, „Bilanzbuchhaltung/Anlagevermögen“ und „Rahmenbedingungen“ identifiziert werden. Dies erklärt sich dadurch, dass zunächst das Personal den Erfolgsfaktor darstellt, mit dem ein Einführungsprozess stehen oder fallen kann. Dies liegt zum einen an der Qualifikation und zum anderen an der Bereitschaft für die Umstellung. Der Bereich „Bilanzbuchhaltung/Anlagevermögen“ ist insofern problematisch, als hierin die Qualifikation verankert ist, die auf jeden Fall benötigt wird. Mit Rahmenbedingungen können externe Vorgaben des Landes,

interne Strukturen, Abläufe, aber auch Kommunikationsstrategien verbunden sein, die Einfluss auf den Einführungsprozess nehmen können.

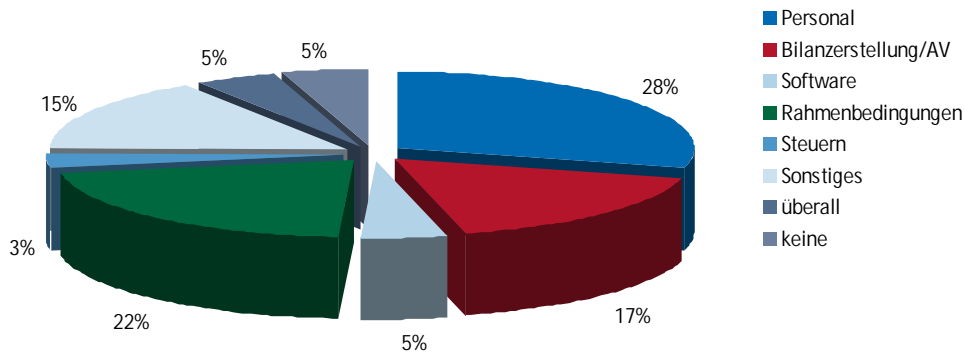


Abbildung 31: Problembereiche während der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens

Es sind allerdings nicht nur Schwierigkeiten, die die Befragten mit der Einführung der kaufmännischen Buchführung verbunden sehen. Fast jede der befragten Hochschulen, die schon umgestellt haben, verbindet Vorteile mit der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens (vgl. Abbildung 32). Genannt wurden beispielsweise die Punkte „Überwachung/Steuerung“, „Transparenz“ und „Berichtswesen“. Die Hochschulen bewerten es als vorteilhaft, dass mit der kaufmännischen Buchführung Zahlen generiert werden, die zur Hochschulsteuerung genutzt werden können. Verbunden damit ist zunächst ein genaueres Berichtswesen und somit mehr Transparenz über Mittelzu- und -abgänge, da beispielsweise mit dem neuen Buchungssystem der Werteverzehr des Anlagevermögens automatisch mit abgebildet wird.

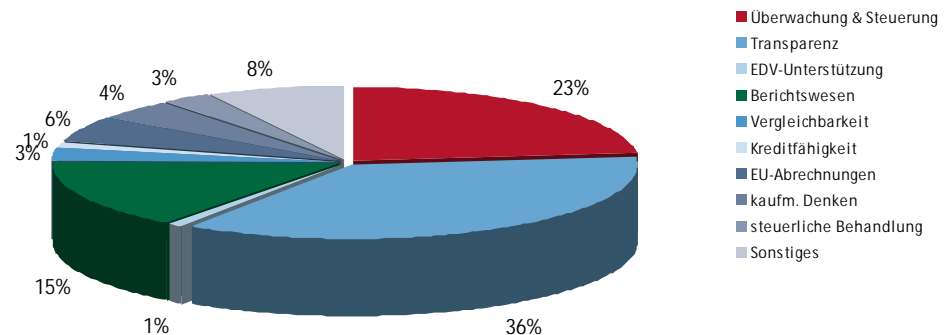


Abbildung 32: Vorteile der kaufmännischen Buchführung

#### 5.2.4. Zwischenfazit qualitative Ergebnisse

Anhand der qualitativen Daten konnten die Ergebnisse der quantitativen Erhebung hinterfragt, erklärt und untermauert werden. Insbesondere die nicht im Fokus der Untersuchung stehenden Kausalitäten konnten aufgedeckt und in den Kontext der quantitativen Ergebnisse gestellt werden. Wesentliche Erkenntnisse der qualitativen Datenerhebung sind:

- § Zusätzlicher Personalbedarf war während der Umstellung bei den meisten Hochschulen vorhanden. Dieser zusätzliche Personalbedarf ist jedoch abhängig von der bestehenden Qualifikationsstruktur und dem Stand der Einführung einer KLR oder Inventarisierung. Der zusätzliche Personalbedarf ist häufig so geplant, dass sich der Mehrbedarf während der Umstellung kurz- bis mittelfristig durch Personalabgänge, wie z. B. Altersruhestand, wieder ausgleicht.
- § Als qualifikatorische Mindestausstattung sind ein Bilanzbuchhalter, ein gelernter Buchhalter und ein Steuerfachangestellter notwendig.
- § Während sich die Stellenpläne kaum ändern, ändert sich jedoch die Stellenausstattung. Höherwertige Tätigkeiten und neue Aufgaben verlangen nach höherqualifiziertem Personal. Auch wenn langfristig nicht mehr Personal notwendig wird, so wird in jedem Fall höherqualifiziertes Personal notwendig. Dies ist zumeist nicht kostenneutral zu realisieren, sondern langfristig mit höheren Personalkosten aber auch Schulungs- und Fortbildungskosten verbunden.

- § Die Hochschulen verfügen jeweils über unterschiedliche Voraussetzungen für den Umstellungsprozess auf die kaufmännische Buchführung. Diese Voraussetzungen unterscheiden sich in den Bereichen Personalqualifikation, Ablaufstrukturen, Grad der Zentralität/Dezentralität von Aufgaben, Grad und Intensität der Softwareunterstützung und -nutzung.
- § Entsprechend der heterogenen Strukturen erwachsen unterschiedliche Bedarfe und Neuerungen, die bezogen auf den Einzelfall einer Hochschule qualifiziert und quantifiziert werden müssen.

## 6. Fazit

Mit der vorliegenden Studie konnten wichtige Ergebnisse generiert werden, die es jeweils zu beachten gilt, sofern eine Hochschule plant, das kaufmännische Rechnungswesen einzuführen. Wichtig sind nach Auffassung der Autoren folgende Aspekte:

- § Die erhobenen Daten zeigen, dass mit der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens langfristig und dauerhaft für das Haushaltswesen kein allgemeiner Personalmehrbedarf an den Hochschulen verbunden ist. Zumindest für größere Hochschulen lassen sich unabhängig vom Buchungssystem Richtwerte ermitteln, die es den Hochschulen ermöglichen, ihren eigenen Personalbestand im Vergleich zu anderen Hochschulen einzuschätzen. Für kleinere Hochschulen lässt sich ein Sockelwert ermittelt, unter dem kein Haushaltswesen mehr durchführbar ist.
- § Gerade in der Umstellungsphase fallen neue zusätzliche Aufgaben an. Ein damit verbundener Mehraufwand begründet sich aber auch nur für diese Phase. Etwa drei bis fünf Jahre nach Erstellung der Eröffnungsbilanz pendelt sich Routine im neuen System ein. Die Autoren gehen entsprechend davon aus, dass kein langfristiger, zusätzlicher Personalmehrbedarf besteht. Allerdings sind zusätzliche Qualifikationen notwendig, die sowohl durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen als auch durch Neueinstellungen gedeckt werden können.
- § Für die Wahrnehmung der neuen zusätzlichen Aufgaben wird in der Regel der Einsatz höherqualifizierter Mitarbeiter erforderlich. Die als Mindestausstattung und Erfolgsfaktor für ein funktionierendes kaufmännisches Rechnungswesen genannten Funktionen sind Bilanzbuchhalter, gelernte Buchhalter und Steuerfachkraft. Diese höheren Qualifikationen sind unter Umständen nicht kostenneutral zu realisieren.
- § Die Umstellungsphase ist für den Einführungsprozess von besonderer Bedeutung. Hier gilt es für jede Hochschule, die sich für das kaufmännische Rechnungswesen entscheidet, die Umstellung möglichst vorausschauend anzugehen.
- § Jede Hochschule muss individuell klären, über welche personellen Ressourcen sie bereits verfügt und an welchen Stellen Ressourcen unnötig gebunden sind. Oft lohnt es, Prozesse zu reorganisieren und den IT-Einsatz zu optimieren, um hieraus Kapazitäten zu gewinnen.

Im Zuge der Umstellung von Aufgabenstrukturen ist es unabdingbar, die Mitarbeiterqualifikation zu berücksichtigen und ggf. anzupassen.

- § Es bildet sich der Trend ab, dass, unabhängig von der Art der hochschulinternen Struktur (dezentrale oder zentrale Aufgabenwahrnehmung), diese bekannten Strukturen durchaus beibehalten werden können. Dies gibt den Mitarbeiter(inne)n während des Umstellungsprozesses Sicherheit. Die Umstellung auf das kaufmännische Rechnungswesen muss nicht zwangsläufig mit einer Neuorganisation des gesamten Haushalts- und Finanzwesens verbunden sein.
- § Die frühe Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsprüfer erleichtert den Hochschulen insofern den Umstellungsprozess, als dass sie durch den Austausch Richtlinien erhalten oder erarbeiten, die für die Umstellung eine Hilfestellung sind.
- § Insbesondere die vorhandenen Mitarbeiterqualifikationen werden als entscheidender Erfolgsfaktor bezeichnet. Hierbei geht es sowohl um die kaufmännischen Kenntnisse, die für die Finanzbuchhaltung und die Bilanzerstellung benötigt werden, als auch um die IT-Anwenderkenntnisse. Denn Mitarbeiter/-innen müssen mit dem kaufmännischen Rechnungswesen und den damit verbundenen neuen Systemen arbeiten können.
- § Zusätzlich scheint auch die Art der Kommunikation des Einführungsprozesses eine entscheidende Größe zu sein. Hier ist es wichtig, alle Beteiligten möglichst früh in den Prozess einzubeziehen und diesen mitgestalten zu lassen. Auf diese Art und Weise tragen sie den Prozess mit.

Zum Schluss bleibt noch, den Kanzlerinnen und Kanzlern sowie allen anderen beteiligten Personen in den Hochschulen, die diese Erhebung unterstützt haben für die überaus vertrauensvolle Zusammenarbeit zu danken, ohne die diese Studie in dieser Form nicht möglich gewesen wäre. Dies gilt besonders denjenigen, die mit manchmal sicherlich nicht ganz unbeträchtlichem Aufwand den Erhebungsbogen ausgefüllt und dann der HIS GmbH die Daten zugeschickt haben. Außerdem hat sich eine Vielzahl dieser Personen auch dazu bereit erklärt, den Autoren für weitere Interviews zur Verfügung zu stehen. Auch wenn nur einige Hochschulen direkt befragt werden konnten, so gilt doch auch hierfür allen ein besonderer Dank.

## Anhang

An die Kanzlerinnen und Kanzler

Dresden, 10. Dezember 2008

### Erhebung zum Ressourcenbedarf für kaufmännische Buchführung und Steuerwesen

Sehr verehrte Kollegin, sehr geehrter Kollege,

wie in der Arbeitsgruppe der Kanzlerjahrestagung in Jena besprochen und im Plenum angekündigt, hat der Arbeitskreis „Hochschulrechnungswesen und Steuern“ in seiner Sitzung am 12.11.2008 die endgültige Fassung des Fragebogens zum Thema Ressourcenbedarf für kaufmännische Buchführung und Steuerwesen beschlossen. Ich bedanke mich für die zahlreich eingegangenen Anregungen und Änderungswünsche, die zum größeren Teil Berücksichtigung finden konnten. Auf einige vorgeschlagene Detailfragen haben wir im Bogen verzichtet. Es ist vorgesehen, bei einigen Hochschulen im Rahmen eines Vorortinterviews einige zusätzliche Einzelheiten zu erheben.

Ich bitte Sie, die Erhebung zu unterstützen, um eine Grundlage zu schaffen, die Anhaltspunkte zum Ressourcenbedarf zur ordnungsgemäßen Durchführung des Rechnungswesen und der Steuerverwaltung an den Hochschulen liefern kann. Die Ergebnisse dienen dazu, dass die beteiligten Hochschulen ihre eigene Situation und Personalkapazität im Haushalts- und Finanzwesen sowohl qualitativ als auch quantitativ bewerten können.

Vielen Dank und mit freundlichen Grüßen



Wolf-Eckhard Wormser  
Kanzler der TU Dresden

**Erläuterungen zum Fragebogen und Ausfüllhinweise:**

- ✓ Auftraggeber der Erhebung ist der Arbeitskreis „Hochschulrechnungswesen und Steuern“ der deutschen Universitätskanzler.
- ✓ Mit der Durchführung der Erhebung ist die HIS Hochschul-Informationssystem GmbH, Hannover beauftragt.
- ✓ Die Teilnahme an der Erhebung ist freiwillig.
- ✓ Kameral buchende Hochschulen sind ausdrücklich dazu eingeladen den Fragebogen mittels Angabe der Ist-Daten auszufüllen.
- ✓ Weitere Erläuterungen und Informationen zum Projektstand finden Sie unter [www.his.de/fibu-erhebung](http://www.his.de/fibu-erhebung) (Benutzername: fibu Passwort: fragebogen).
- ✓ Einsendeschluss für ausgefüllte Fragebögen: 31. Januar 2009.
  
- ✓ Die Erhebungsbögen werden von HIS zentral und anonymisiert ausgewertet.
- ✓ Die Ergebnisse dieser Erhebung werden voraussichtlich im April 2009 dem Arbeitskreis „Hochschulrechnungswesen und Steuern“ der deutschen Universitätskanzler in schriftlicher, anonymisierter Form zur Verfügung gestellt. Außerdem erhalten alle Hochschulen, die sich an der Erhebung beteiligen, die Ergebnisdokumentation.
  
- ✓ Die namentliche Angabe der Hochschule dient lediglich dazu, um Sie
  - a) in den Empfängerkreis für die Ergebnisdokumentation aufzunehmen;
  - b) möglicherweise zusätzlich zu bitten, uns für die ergänzenden qualitativen persönlichen Interviews zur Verfügung zu stehen. Die qualitative Nacherhebung soll Aspekte zu Stellenstruktur und Qualifikationsniveaus näher beleuchten.

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**

**Dieser Abschnitt wird vor der Auswertung entfernt:**

Name der Hochschule?

\_\_\_\_\_

Ich stehe grundsätzlich für ein persönliches Interview zur qualitativen Nacherhebung zur Verfügung.  
 Ansprechpartner/-in für mögliche Terminabsprachen zum Interview ist:

Name, Vorname: \_\_\_\_\_

Position: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_ Email: \_\_\_\_\_



**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 kamerale Berichtspflichten?**

- 
- nein, es wird ausschließlich kaufmännische Buchführung betrieben.
- 
- 
- ja
- (Mehrfachnennungen möglich)*
- 
- 
- kamerale Berichte / Abschlüsse werden aus der Doppik generiert.
- 
- 
- kaufmännische Abschlüsse werden aus der Kameralistik generiert.
- 
- 
- kaufmännische und kameralistische Buchführung bestehen unabhängig voneinander.
- 
- 
- kamerale Berichte sind in vollem Umfang zu erstellen.
- 
- 
- kamerale 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.

**3. Stand des Umstellungsprozesses**

Welcher aktuelle Sachstand trifft für Ihre Hochschule zu? (Mehrfachnennungen möglich)

- Eine Komplettinventur in Vorbereitung der Erstellung der Eröffnungsbilanz wird gerade durchgeführt.
- Eine Komplettinventur in Vorbereitung der Erstellung der Eröffnungsbilanz ist abgeschlossen.
- Eine Anlagenbuchhaltung nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung wird seit dem Jahr \_\_\_\_\_ durchgeführt.
- Die Eröffnungsbilanz ist für das Jahr \_\_\_\_\_ geplant.
- Die Eröffnungsbilanz wurde bereits im Jahr \_\_\_\_\_ abgeschlossen.
- Ein Jahresabschluss (Bilanz, GuV, Lagebericht) wird seit dem Jahr \_\_\_\_\_ erstellt.
- Der Jahresabschluss wird seit dem Jahr \_\_\_\_\_ von einem Wirtschaftsprüfer testiert.
- Kameraler Berichtspflichten gegenüber dem Land müssen gegenwärtig (noch) erfüllt werden.
- Eine Kosten- und Leistungsrechnung wird seit dem Jahr \_\_\_\_\_ durchgeführt.
- Sonstiges \_\_\_\_\_

**4. Personalaufwand**

Wie hoch schätzen Sie den Personalaufwand an Ihrer Hochschule für die nachfolgenden Aufgabenbereiche ein?  
*(Bitte geben Sie die Personalaufwände je Aufgabenbereich bezogen auf Vollzeitäquivalente (VZÄ) an. Bitte geben Sie in jedem Fall die Aufwände in der zentralen Verwaltung an, unabhängig davon, ob sie in der Haushaltsabteilung/Dezernat Haushalt oder in anderen Abteilungen / Dezernaten erbracht werden. Bei Angaben zu Aufwänden in den dezentralen Einrichtungen geben Sie bitte hauptamtliches Personal bis auf Fakultätsebene an – z. B. in der Fakultätsverwaltung oder in Buchungszentren).*

- Ich gebe nachfolgend Daten aus dem Geschäftsjahr 2007 an.
- Ich gebe die Werte für das 1. Halbjahr 2008 an wegen der erfolgten Umstellung zum 01.01.08

	Zentrale Verwaltung	ggf. dezentrale Einrichtungen
4.1 Haushaltsplanung <i>(Erstellen des Haushalts- bzw. Investitionsplans, Haushaltsverhandlungen, Haushaltsanmeldung)</i>		
4.2 Haushaltsdurchführung- und -abrechnung <i>(Budgetzuweisungsschreiben, Abschlussbuchungen, Kontenpflege, Pflege des Titelrahmens, Mittelverteilung und -überwachung), Abschlussrundschriften)</i>		
4.3 Drittmittelverwaltung <i>(lfd. Projektbetreuung von der Bewilligung bis zum Projektabschluss)</i>		

	Zentrale Verwaltung	ggf. dezentrale Einrichtungen
4.4 Beschaffung <i>(zentrale Eingangsbearbeitung und Prüfung von Bedarfsanforderungen, Einholung von Angeboten, Bestellung und Bestellüberwachung, Markterkundung, Beratung von Hochschulmitarbeitern; Bereitstellung und Pflege einer elektronischen Beschaffung (Katalog), Konzeption und Betreuung von Rahmenverträgen)</i>		
4.5 Rechnungsbearbeitung <i>(Rechnungsprüfung; Belegprüfung; Erfassung von Rechnungen und Anordnungen; Selbstbewirtschaftungsmittelabrechnung)</i>		
4.6 Inventarisierung/Anlagenbuchhaltung <i>(Datenerfassung, Datenpflege, Inventur, Abschreibungssätze)</i>		
4.7 Einnahmeeinzug <i>(Überwachung offener Forderungen; Mahnwesen; Forderungseinzug; Amtshilfeersuchen; Vollstreckungersuchen; Prozessvertretung)</i>		
4.8 Zoll- und Steuerangelegenheiten, BgAs <i>(Mehrwertsteuerberechnungen, Teilbilanzen, Einnahmeüberschussrechnung, Körperschaftssteuer, Gewerbesteuer,)</i>		
4.9 gemeinnützige BgAs <i>(Nachweis der Gemeinnützigkeit, gesonderte Mittelverwendungsrechnung, gemeinnützige Mittelverwendung)</i>		
4.10 Kassenbuchführung / Zahlungsverkehr <i>(Führung der Bücher: Hauptbuch und Nebenbücher, Sachbücher; Titelbücher; sonstige Kassenbücher; Werteverwaltung: Wertebuchführung; Hinterlegungen, Verwahrungen; Stiftungs- und sonstiges Vermögen, unbare und bare Zahlungen, Liquiditätsüberwachung)</i>		
4.11 Abschlüsse / Kontoauszüge / Haushaltsüberwachungslisten / Sonstiges <i>(etwaige Tages-, Monats-, Jahresabschlüsse; fortlaufende Rechnung, Erstellung von Kontoauszügen; Erstellung der Haushaltsüberwachungslisten)</i>		
4.12 Bilanzbuchhaltung <i>(Erstellen des Jahresabschlusses inklusive Bilanzerstellung, Gewinn- und Verlustrechnung, Lageberichte, Sachkontenpflege)</i>		
4.13 Vorbereitung von Prüfung und Testierung des Jahresabschlusses <i>(Begleitung der Prüfung/Testierung des Jahresabschlusses durch Wirtschaftsprüfer/-in)</i>		
4.14 Kosten- und Leistungsrechnung <i>(Vergabe der Kostenstellen, Erarbeitung und Pflege der Kostenartenkataloge, Datenerhebungen für Kostenrechnung, Auswertungen)</i>		
4.15 Beratung von Hochschuleinrichtungen <i>(Beratung und Unterstützung der zentralen, dezentralen und wissenschaftlichen Einrichtungen zu Fragen des Haushaltswesen, Mittelüberwachung, Rechnungsbearbeitung, Steuerfragen und Sponsoring)</i>		
4.16 Sponsoring <i>(Erstellung, Prüfung und Abwicklung von Sponsoring)</i>		
4.17 IT-Administration <i>(DV-Betreuung der verwendeten Software-Lösungen für Haushalts- und Finanzwesen, Anlagenbuchhaltung, Inventarisierung, KLR, Beschaffung, Selbstbedienungsfunktionen für dezentrale Einrichtungen)</i>		

5. Indikatoren des letzten Geschäftsjahres (2007)

Wie hoch beliefen sich an Ihrer Hochschule die nachfolgenden Indikatoren für das Haushalts- und Finanzwesen?

- Ich gebe nachfolgend Daten aus dem Geschäftsjahr 2007 an.  
 Ich gebe die Werte für das 1. Halbjahr 2008 an wegen der erfolgten Umstellung zum 01.01.08

Verausgabte Haushaltsmittel (€): \_\_\_\_\_

Verausgabte Drittmittel (€): \_\_\_\_\_

Bilanzsumme (€) \_\_\_\_\_

inkl. Immobilienvermögen: \_\_\_\_\_

weitere Besonderheiten: \_\_\_\_\_

Eingenommene Studiengebühren (€) \_\_\_\_\_

Spendenvolumen (€) \_\_\_\_\_

davon Geldspenden (€): \_\_\_\_\_

davon Sachspenden (€): \_\_\_\_\_

Stiftungsvermögen (€): \_\_\_\_\_

Zahl der aktiven Buchungskonten  
entsprechend Kontenrahmen: \_\_\_\_\_

Buchungen insgesamt (Anzahl): \_\_\_\_\_

davon automatischen Buchungen (Anzahl):  
(Beispiel: Personalbuchungen) \_\_\_\_\_

geschätzter Anteil Rechnungen, die auf mehrere  
Konten / Kostenstellen gebucht werden (Prozent): \_\_\_\_\_

Summe des gebuchten Anlagevermögens (€): \_\_\_\_\_

Anzahl der Anlagenzugänge  
bzw. der inventarisierten Sachgegenstände : \_\_\_\_\_

Anzahl der insgesamt eingerichteten BgAs: \_\_\_\_\_

davon gemeinnützige BgAs: \_\_\_\_\_

Der Jahresabschluss der BgAs erfolgt

- als Teilbilanz  
 als Einnahmen-Überschuss-Rechnung

Steuerlast (ohne Kliniken, Großforschungseinrichtungen, GmbHs)

Umsatzsteuer (€) \_\_\_\_\_  
 Vorsteuer (€) \_\_\_\_\_  
 Körperschaftssteuer (€) \_\_\_\_\_  
 Gewerbesteuer (€) \_\_\_\_\_

**6. Personalqualifikation und -veränderungen**

**6.1 Hatten Mitarbeiter/-innen bereits vor der Einführung der kaufmännischen Buchführung entsprechende Vorkenntnisse?**

- nein  
 ja, und zwar *(Mehrfachnennungen möglich)*  
 Kaufmännische Ausbildung  
 Kaufmännisches Studium  
 Kaufmännische Weiterbildung  
 Sonstige: \_\_\_\_\_

**6.2 Gab es an bei Ihnen eine Veränderung des Personalbestandes wegen der kaufmännischen Buchführung?**

- nein  
 ja  
 Anzahl der Neueinstellungen (VZÄ) \_\_\_\_\_  
 Anzahl interner Umbesetzungen (VZÄ) \_\_\_\_\_

**6.3 Für welche Aufgaben wurde Personal neu eingestellt bzw. intern umbesetzt? *(Mehrfachnennungen möglich)***

- Bilanzbuchhaltung  
 Anlagenbuchhaltung  
 Steuerangelegenheiten  
 Sonstige: \_\_\_\_\_

**6.4 Wurden im Rahmen der Umstellung Höherstufungen im Stellenplan vorgenommen?**

- nein  
 ja, und zwar in den Bereichen *(Mehrfachnennungen möglich)*  
 Bilanzbuchhaltung  
 Anlagenbuchhaltung  
 Steuerangelegenheiten  
 Sonstige: \_\_\_\_\_

**6.5 Welche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen wurden im Rahmen der Umstellung beim Personal durchgeführt?**

Bilanzbuchhaltung Anzahl: \_\_\_\_\_ Zahl der Teilnehmer/-innen: \_\_\_\_\_

Anlagenbuchhaltung Anzahl: \_\_\_\_\_ Zahl der Teilnehmer/-innen: \_\_\_\_\_

Steuerangelegenheiten Anzahl: \_\_\_\_\_ Zahl der Teilnehmer/-innen: \_\_\_\_\_

Sonstige: \_\_\_\_\_ Anzahl: \_\_\_\_\_ Zahl der Teilnehmer/-innen: \_\_\_\_\_

Sonstige: \_\_\_\_\_ Anzahl: \_\_\_\_\_ Zahl der Teilnehmer/-innen: \_\_\_\_\_

**7. Organisation der kaufmännischen Buchführung und des Steuerwesens**

**7.1 Gab bzw. gibt es in Abhängigkeit der Einführung der kaufmännischen Buchführung Veränderungen in Ihrer Aufbau- oder Ablauforganisation?**

nein

ja und zwar folgende: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**7.2 Wie hoch schätzen Sie den Umfang der Tätigkeiten in den verschiedenen Aufgabenbereichen ein?**  
(Bitte geben Sie Prozentanteilen an, Mehrfachnennungen sind möglich)

	Verwaltung		Fakultäten / Fachbereiche	Sonstige (bitte angeben)
	Haushalts- und Finanzwesen	andere Verwaltungseinheiten (bitte angeben)		
Beschaffung				
Kontierung				
Belegbuchhaltung				
Inventarisierung				
Anlagenbuchhaltung				
Inventur				
Bilanzerstellung				
Drittmittelverwaltung				
Kosten- und Leistungsrechnung				
IT-Support				
Betriebe gewerblicher Art				
Steuerangelegenheiten				

**8. Aufwände für externe Leistungen**

**8.1 Aufwände im Rahmen der Umstellung**  
 Welche Aufwände sind an Ihrer Hochschulen für externe Leistungen im Rahmen des Umstellungsprozesses angefallen (z.B. für Beratung, Schulungen, IT-Einführung etc.)? *(bitte keine Aufwände für IT-Lizenzen angeben)*

Euro: \_\_\_\_\_ Beratertage: \_\_\_\_\_ für: \_\_\_\_\_

Euro: \_\_\_\_\_ Beratertage: \_\_\_\_\_ für: \_\_\_\_\_

Euro: \_\_\_\_\_ Beratertage: \_\_\_\_\_ für: \_\_\_\_\_

**8.2 Laufende Aufwände**  
 Welche laufenden zusätzlichen externen Kosten fallen an Ihrer Hochschule für die kaufmännische Buchführung an (Wirtschaftsprüfer, Beratung, IT-Support etc.)?

Euro: \_\_\_\_\_ Beratertage: \_\_\_\_\_ für: \_\_\_\_\_

Euro: \_\_\_\_\_ Beratertage: \_\_\_\_\_ für: \_\_\_\_\_

Euro: \_\_\_\_\_ Beratertage: \_\_\_\_\_ für: \_\_\_\_\_

**8.3 Welche laufenden zusätzlichen externen Kosten fallen an Ihrer Hochschule für die Bearbeitung von Steuerangelegenheiten an (Steuerberatung, Schulungen etc.)?**

Euro: \_\_\_\_\_ Beratertage: \_\_\_\_\_ für: \_\_\_\_\_

Euro: \_\_\_\_\_ Beratertage: \_\_\_\_\_ für: \_\_\_\_\_

Euro: \_\_\_\_\_ Beratertage: \_\_\_\_\_ für: \_\_\_\_\_

**9. Information & Kommunikation**

Welche Kommunikations- und Informationsmaßnahmen haben Sie im Umstellungsprozess an Ihrer Hochschule eingesetzt oder werden Sie einsetzen? *(Mehrfachnennungen möglich)*

Informationsveranstaltungen für die Hochschulöffentlichkeit

Informationsveranstaltungen für die betroffenen Verwaltungsbereiche

Flyer

Hochschulzeitung

Inter- und Intranet

Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiter/-innen

Einweisungen für dezentrale Einrichtungen *(für gelegentliche Nutzer)*

Sonstige: \_\_\_\_\_

**10. Ihre Erfahrungen mit der kaufmännischen Buchführung**  
*(Bitte geben Sie jeweils einige Stichpunkte an, falls die Fragen für Sie relevant sind.)*

**10.1 Welche Vorteile erzielen / erwarten Sie mit der kaufmännischen Buchführung?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**10.2 In welchem Bereich sind Probleme im Umstellungsprozess aufgetreten?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**10.3 Welche sonstigen Erfahrungen können Sie anderen Hochschulen mitteilen, die an der Einführung einer kaufmännischen Buchführung interessiert sind bzw. diese einführen werden.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Vielen Dank für Ihre Antworten!**

Den ausgefüllten Erhebungsbogen senden Sie bitte bis zum **31. Januar 2009** an:

HIS Hochschul-Informationssystem GmbH  
– Fibu-Erhebung –  
Goseriede 9  
30159 Hannover  
Oder per Email an: [fibu-erhebung@his.de](mailto:fibu-erhebung@his.de)

Bei Rückfragen und für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

HIS Hochschul-Informationssystem GmbH  
Dr. Harald Gilch  
Telefon: (0511) 1220-443  
Telefax: (0511) 1220-439  
Email: [gilch@his.de](mailto:gilch@his.de)  
[www.his.de/fibu-erhebung](http://www.his.de/fibu-erhebung)  
Benutzername: fibu  
Passwort: fragebogen

Anlage 1: Fragebogen zum Ressourcenbedarf für kaufmännische Buchführung und Steuerwesen



## 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?

Datum	Zeit	Hochschule
25.02.2009	10:30 – 12:10 Uhr	Leibniz Universität Hannover
26.02.2009	11:30 – 13:00 Uhr	Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst - Fachhochschule Hildesheim/Holzminden/Göttingen
26.02.2009	15:00 – 17:15 Uhr	Universität Hildesheim
04.03.2009	14:30 – 16:00 Uhr	Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
18.03.2009	11:30 - 13:00 Uhr	Universität Kassel
18.03.2009	16:00 - 17:30 Uhr	Johannes Gutenberg-Universität Mainz
19.03.2009	8:30 - 10:00 Uhr	Justus-Liebig-Universität Gießen
19.03.2009	14:30 - 16:00 Uhr	Georg-August-Universität Göttingen
24.03.2009	8:45 - 10:15 Uhr	Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn
20.04.2009	12:00 - 14:00 Uhr	Europa Universität Viadrina Frankfurt/Oder
19.05.2009	09:30 - 11:30 Uhr	FH Braunschweig/Wolfenbüttel

Anlage 3: durchgeführte Interviews im Rahmen der qualitativen Datenerhebung