

Integrierte Kostenrechnung: Unterwegs in Richtung zu einem modernen Hochschulmanagement!

Ergebnisse des CHE-Projektes „Kostenrechnung an den Fachhochschulen Bochum und Dortmund“ und deren Umsetzung im Bochumer Kostenrechnungsmodell

Rainer Ambrosy, Steffen Heise, Susanne Kirchhoff-Kestel und Detlef Müller-Böling

Die Einführung von Globalhaushalten und die zunehmende Forderung nach mehr Wettbewerb zwischen den Hochschulen forcieren den Auf- und Ausbau von Informationssystemen, die die Entscheidungsträger innerhalb der Hochschulen mit relevanten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinformationen unterstützen. Als eine Konsequenz wird verstärkt über die Entwicklung und Implementierung von Kostenrechnungssystemen diskutiert. Diese Aspekte waren auch zentrales Thema des Projektes „Kostenrechnung an der FH Bochum und der FH Dortmund“, das die beiden Fachhochschulen in den Jahren 1995 und 1996 gemeinsam mit dem CHE Center für Hochschulentwicklung durchführten. Der Beitrag skizziert Verlauf und Ziele des Projektes und stellt ein dreistufiges Modell zur Kostenrechnung an Hochschulen vor. Die konkrete Ausgestaltung und Implementierung einer Kostenrechnung wird am Beispiel der Fachhochschule Bochum aufgezeigt.

Zielsetzungen und Projektverlauf

Das Projekt war nicht von vornherein darauf ausgerichtet, in den beiden Fachhochschulen eine Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen. Vielmehr war beabsichtigt, notwendige Informationen zur Verfügung zu stellen, die als Grundlage für eine Entscheidung in bezug auf ein zukünftiges Rechnungssystem dienen sollten.

Als Projektziele waren definiert:

- vergleichende Darstellung der Möglichkeiten und Grenzen eines kameralistischen Ausgabenrechnungssystems und eines kaufmännischen Kostenrechnungssystems unter Berücksichtigung entscheidungsorientierter Fragestellungen sowie aktueller und potentieller Rahmenbedingungen;
- Definition und Operationalisierung von Zielen, die mit einem Rechnungssystem realisiert werden sollen;
- Entwicklung eines Anforderungskatalogs für ein solches Rechnungssystem sowie — optional — eines darauf aufbauenden Pflichtenheftes für die notwendige DV-Software.

Das Ergebnis der ersten Zielsetzung wurde in seiner Kurzform bereits in dieser Zeitschrift veröffentlicht (vgl. Finke et al., 1995, S. 128 ff.).

Um der zweiten Zielsetzung gerecht zu werden, wurde ein Workshop mit den Rektoren und den Dekanen der beiden Fachhochschulen, den wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Personalräten sowie den Leitern bzw. Mitarbeitern der zentralen Einrichtungen durchgeführt. Die im Rahmen von Arbeitsgruppen ermittelten Ziele, Entscheidungs- und Informationsbedarfe der Hochschulmitglieder waren so vielfältig strukturiert, daß sich kein

direkter Hinweis auf eine bestimmte Form von Rechnungssystem ergab. Daher entschlossen sich die Mitarbeiter des Projekts, zur Beurteilung der mit einem Rechnungssystem verbundenen Möglichkeiten ein mehrstufiges Modell zur Einführung betriebswirtschaftlich orientierter Kostenrechnungselemente zu skizzieren. Dieses Konzept wird im folgenden Abschnitt vorgestellt.

Die Fachhochschulen Bochum und Dortmund entschieden sich beide für die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung in Form der Stufe 3 des Modells (unter Beibehaltung der kameralistischen Haushaltsrechnung). Da das System der Fachhochschule Bochum bereits seit Anfang 1997 im Einsatz ist, werden in den Abschnitten 3 und 4 dieses Artikels die Konzeption der FH Bochum und ihre Erfahrungen bei der Softwareauswahl dokumentiert.

Ein dreistufiges Modell

Verschiedene Gründe haben zur Entwicklung eines dreistufigen Modells geführt:

- Auf diese Weise kann unterschiedlichen Anforderungen und Zielen leichter Rechnung getragen werden.
- Durch die Beschreibung einer Stufe mit relativ geringen (sehr stark am aktuellen System orientierten), einer mit sehr weitreichenden Anforderungen sowie einer „Zwischenstufe“ läßt sich auch ein langfristiger Entwicklungspfad aufzeigen.
- Die einzelnen Stufen sind als beispielhafte Beschreibungen gedacht; prinzipiell können fast beliebig viele Zwischenstufen realisiert werden.

Abb. 1 gibt einen Überblick über die drei Modellstufen. Die inhaltliche Ausgestaltung der Stufen läßt sich unterscheiden nach Kostenarten (Welche

Charakteristika Modellstufe	Kostenart	Kostenverrechnung bezogen auf Kostenstellen	Kostenträger	Kostenbezogene Auswertungs- möglichkeiten
Stufe 1	<ul style="list-style-type: none"> die Kostenarten entsprechen der Titelsystematik damit werden nur Kosten erfaßt, die gleichzeitig Ausgaben sind 	<ul style="list-style-type: none"> eine Ausgabenverrechnung findet nur in Einzelfällen statt (i.d.R. ohne Personalkosten) 	<ul style="list-style-type: none"> keine 	<ul style="list-style-type: none"> „per Hand“, d.h. Kosteninfos müssen manuell aus unterschiedlichsten Quellen zusammengesucht werden
Stufe 2	<ul style="list-style-type: none"> Kostenarten werden unabhängig von der Titelsystematik festgelegt zusätzlich wird eine Ergänzung um nicht ausabengleiche Kostenarten vorgenommen aus dem vorher reinen Ausgabenblock entsteht auf diese Weise ein Kostenblock 	<ul style="list-style-type: none"> es sollte eine möglichst weitgehende Kostenverrechnung zwischen Kostenstellen angestrebt werden 	<ul style="list-style-type: none"> im Rechnungs-/DV-System werden keine Kostenträger definiert ggf. erfolgt eine Kennziffernberechnung (z.B. Kosten pro Student) 	<ul style="list-style-type: none"> die Kostenarten sind hier schon auf den Kostenstellen erfaßt, kostenstellen- und kostenartenbezogene Auswertungen sind dementsprechend möglich unterstützend sollte ein Auswertungsmodul für Kennzahlen bereitgestellt werden
Stufe 3	<ul style="list-style-type: none"> wie 2 	<ul style="list-style-type: none"> wie 2 	<ul style="list-style-type: none"> Kostenträger werden hier explizit im System definiert (und für buchungstechnische Vorgänge eingerichtet) Hauptkostenträger könnten bspw. sein: Lehre, Forschung, sonstige Dienstleistungen, Management (Achtung: Kostenträgerhierarchie muß möglich sein) 	<ul style="list-style-type: none"> wie 2 zusätzlich: kostenstellen- und kostenbezogene Auswertungen müssen möglichst automatisiert durchgeführt werden

Abb. 1: Charakteristika der Stufen 1, 2 und 3

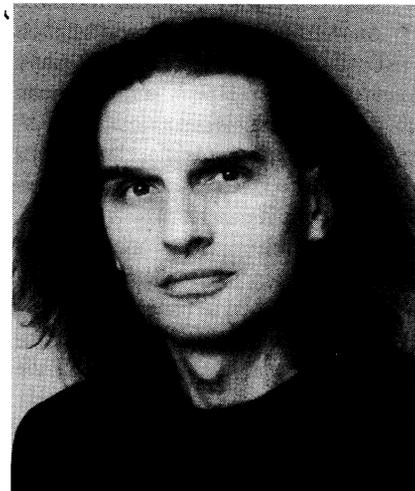
Kosten sind entstanden?), Kostenverrechnung bezogen auf Kostenstellen (Wo fallen die Kosten an?) und Kostenträger (Wofür, für welche Leistungen fallen Kosten an?). Zielsetzungen, Auswertungsmöglichkeiten und Nutzen der drei Stufen werden im folgenden kurz diskutiert.

Dr. rer. pol. Susanne Kirchhoff-Kestel ist wissenschaftliche Assistentin im Fachbereich Empirische Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Dortmund.

Prof. Dr. rer. pol. Detlef Müller-Böling ist Leiter des gemeinnützigen Centrus für Hochschulentwicklung CHE, Gütersloh.



Dr. oec. Rainer Ambrosy ist Kanzler der Fachhochschule Bochum.



Herr Steffen Heise ist Controller an der Fachhochschule Bochum.

Stufe 1

Das System der Kameralistik hat das Ziel, die Einhaltung der zugewiesenen Mittel nachzuweisen und dient daher primär der Rechnungslegung. Sie kann als Soll-Ist-Reste-Rechnung bezeichnet werden, da sie die noch verfügbaren Mittel unter Berücksichtigung der bisherigen Istausgaben und der Festlegungen darstellt.

Die Auswertungsmöglichkeiten von Stufe 1 beschränken sich grundsätzlich auf die Ermittlung der Ausgaben getrennt nach Ausgabearten pro Ausgabenstelle. Dabei ist anzumerken, daß bei der momentanen Buchungspraxis nicht alle Ausgaben auf den Ausgabenstellen erfaßt werden, an denen sie wirklich anfallen. Z.B. werden Pauschalen für Telefonkosten und die gesamten Portokosten, die in den Fachbereichen anfallen, auf der Ausgabenstelle Verwaltung gebucht.

Informationen auf Kostenbasis, die also z.B. Personalkosten, Abschreibungen und kalkulatorische Zinsen mit einbeziehen, müssen aufwendig „manuell“ produziert werden. Aktivitäten, die u.a. beispielsweise bei der Ermittlung der Kennzahl Kosten/Student für einen Fachbereich anfallen, sind:

- Ermittlung der Personalkosten pro Kostenstelle. Dies ist teilweise problematisch, da die Daten beim LBV vorgehalten werden.
- Ermittlung der Abschreibungen auf Geräte und Maschinenanschaffungen in den Kostenstellen. Dies ist im nachhinein kaum realisierbar, da mit dem Buchungssystem keine Auswertungsmöglichkeit bezüglich des gekauften Gegenstandes besteht und die notwendigen Informationen nur aufwendig zu ermitteln sind.
- Ermittlung der Gebäudekosten für den Fachbereich (Büroräume, Seminarräume, Hörsäle).
- Durchführung einer innerbetrieblichen Leistungsverrechnung mit Hilfe von Schlüsseln (z.B. Zurechnung von Verwaltungskosten, Bibliothekskosten, Raumkosten auf die Fachbereiche).

Die Auswertung kann zwar z.B. durch eine Bearbeitung im Tabellenkalkulationsprogramm Excel unterstützt werden, dies mindert jedoch nicht den Aufwand des umfangreichen Informationssammelungsprozesses.

Sämtliche Einnahme- und Ausgabearten werden ohne großen Aufwand mittels MBS systematisch erfaßt. DV-gestützt lassen sich schnell und taggenau Mittelverfolgungen abbilden. Durch die Abbildung der Ausgaben je Ausgabenstelle gewinnt man Erkenntnisse über die Ausgabenverteilung der Hochschule.

Durch gezielte Auswertungsrechnungen, allerdings „per Hand“ unter Einbeziehung von MBS und weiteren unterschiedlichsten Quellen, ist es außerdem möglich, für spezielle Entscheidungssituationen Kosteninformationen abzubilden.

Stufe 2

Ging es insbesondere bei den der internen Mittelverteilung unterliegenden Titeln bisher lediglich um die Verteilung der in einem Haushaltsjahr vorhandenen Ressourcen, steht nach Einführung der Finanzautonomie in Nordrhein-Westfalen bei gleichzeitig globalisierter Zuweisung der Haushaltsmittel jetzt die sachzielorientierte Planung im Vordergrund, zumal auch Mehreinnahmen bei den Hochschulen verbleiben. Die Stufe 2 hat daher das Ziel, nicht nur Ausgaben, sondern Kosten zu erfassen und eine möglichst weitgehende Kostenverrechnung zwischen den Kostenstellen vorzunehmen.

Die kostenbezogenen Auswertungsmöglichkeiten sind im Vergleich zu denen in Stufe 1 in dem Ausmaß verbessert, in dem Ausgaben in Kosten umgewandelt werden und eine innerbetriebliche Leistungsverrechnung durchgeführt wird. Werden also die Ausgabenarten um Personalkosten sowie alle nicht ausgabengleichen Kostenarten ergänzt und werden Leistungsverrechnungen zwischen allen Kostenstellen (inkl. Kostenstelle Räume) innerhalb des zugrundeliegenden Softwaresystems durchgeführt, sind nach Kostenarten getrennte Ermittlungen der tatsächlich verursachten Kosten pro Kostenstelle möglich.

Die Ermittlung von Kennziffern wie „Kosten pro Student“ oder „Kosten pro Absolvent“ eines Fachbereiches läßt sich dann durch Zuführung der Daten aus dem Kostenrechnungssystem in ein Auswertungsmodul, das bspw. in Excel realisiert werden kann, automatisieren.

Bereits die Schaffung von Kostentransparenz fördert den verantwortungsvollen Umgang mit den zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen. Zusätzliches Kostenbewußtsein wird sowohl durch Kosteninformationen als auch durch leistungsbezogene Informationen, die über Kennziffern ermittelt werden, bewirkt. Durch die Einbeziehung von Kostenarten wie Personalkosten, Abschreibungen und innerbetrieblicher Leistungen wird sichergestellt, daß alle für (langfristige) Entscheidungen relevanten finanziellen Größen berücksichtigt werden und z.B. auch Refinanzierungsüberlegungen einfließen.

Stufe 3

Ziel dieser Stufe ist die möglichst vollständige und problemangemessene (tief gegliederte) Erfassung derjenigen Kosten, die der Erfüllung der Hochschulaufgaben gegenüberstehen. Sie soll somit vor allem leistungsbezogene Kostentransparenz ermöglichen. Damit soll das Kostenbewußtsein in der Hochschule gestärkt und außerdem eine Grundlage für die leistungsbezogene Mittelverteilung vorbereitet werden. Weiterhin soll über den möglichst hohen Detaillierungsgrad die Kostentransparenz zur Vorbereitung von Diskussionen über die Wirtschaftlichkeit der einzelnen organisatorischen Einheiten dienen und gegebenenfalls Preisermittlungen von Dienstleistungen der Hochschule vorbereiten (z.B. Preis einer hochschulischen Weiterbildungsveranstaltung). Langfristige, strategische Aussagen zum Mitteleinsatz sollen für die Hochschulplanung und -steuerung möglich werden. Mit der Einführung von Kostenträgern werden den an der Organisation der Hochschule orientierten Kostenstellen die mit der Leistungserstellung verbundenen Kosten gegenübergestellt; auf diese Weise soll eine stärkere Leistungsorientierung auf die Produkte der Hochschulen erreicht werden.

An dieser Stelle können nicht alle potentiellen Auswertungsmöglichkeiten aufgezählt werden, da hier für jede Hochschule ein individueller Gestaltungsspielraum zur konkreten Ausgestaltung solcher Auswertungen verbleiben sollte. Vielmehr werden die eher

grundlegenden Anforderungen skizziert.

Grundsätzlich sollten die nachfolgend beschriebenen Auswertungen möglichst automatisierbar und flexibel erweiterbar sein:

- Für jede Kostenart sollte die Möglichkeit bestehen, zeitbezogene Auswertungen (insbesondere Summationen) vorzunehmen. Dies kann vor allem dann bedeutsam werden, wenn Trends in der Entwicklung bestimmter Kostenarten analysiert werden sollen.
- Für jede Kostenstelle sowie im Fall einer implementierten Kostenstellenhierarchie, sollte es möglich sein, Gesamtkosten zu ermitteln und kostenartenspezifische Auswertungen vornehmen zu können.
- Für Kostenträger gelten die Ausführungen bei den Kostenstellen analog. Darüber hinaus ist zu überlegen, ob neben den Kostenträgerstückauswertungen (das sind Auswertungen, die Aufschluß über Art und Höhe der für einen Kostenträger angefallenen Kosten geben) auch periodenbezogene Auswertungen (z.B. pro Semester) vorgesehen werden sollen (diese würden einer Betriebsergebnisrechnung entsprechen).

Das Kostenträgermodell strebt konsequent die Vermittlung zwischen dem Werteverzehr (Kosten) und den erstellten Leistungen (Kostenträger) an. Daraus leitet sich folgender, insbesondere auf den Informationszuwachs und die Entscheidungsunterstützung bezogener Nutzen des Modells ab.

Informationsgewinn

Die Einführung von Kostenträgern zwingt zu einer Differenzierung auf der Seite der Hochschulleistungen. Zumindest die Trennung nach Lehre, Forschung und Selbstverwaltung ist bezogen auf den Werteverzehr vorzunehmen. Diese Unterscheidung ist Bedingung sowohl dafür, daß in der politischen Diskussion verwendete Kennzahlen, wie z.B. „Kosten pro Student im Studiengang X“, angemessen berechnet werden können, als auch dafür, daß der Werteverzehr für einzelne Leistungen bezogen auf die interne Mittelsteuerung berechenbar wird. Der

Informationszuwachs des Modells im einzelnen hängt selbstverständlich von der Gliederungstiefe der Kostenträger ab.

Folgende Informationen können angemessen nur mit der Anwendung dieses Modells zur Verfügung gestellt werden:

- Kosten des Studiums/Diploms im Studiengang X (Lehrkosten),
- Kosten einzelner Studienbestandteile (z.B. Übungen, Praktika, einzelne Lehrveranstaltungen, Prüfungen),
- Kosten für die Forschungsgrundausstattung,
- Kosten des Hochschulmanagements,
- Kosten der Selbstverwaltungstätigkeit,
- Kosten einzelner Verwaltungstätigkeiten (z.B. Kosten der Studentenverwaltung),
- Kosten der zentralen Einrichtungen, die nicht auf externe Leistungen beziehbar sind.

„Die Einführung von Kostenträgern ist Bedingung dafür, daß in der politischen Diskussion verwendete Kennzahlen, wie z.B. ‚Kosten pro Student im Studiengang X‘, angemessen berechnet werden können.“

Diese Daten lassen sich nach einer Etablierung des Modells regelmäßig in die Hochschulplanung einbeziehen, sorgen somit für permanente und institutionalisierte Kostentransparenz. Die Gliederungstiefe ist jeweils beliebig erweiterbar, es wird aber bereits auf der einfachsten Ebene (Lehr- und Forschungsleistung) der grundsätzliche Leistungsbezug der Kosten in das Bewußtsein der Beteiligten gerückt. Kostenbewußtsein wird so auf allen organisatorischen Ebenen geschärft, weil beispielsweise Verrechnungspreise in der Hochschule unabdingbar werden. Damit kann in „Pilotbereichen“ begonnen und die Erfahrungen entsprechend ausgewertet werden. Das Modell kann insgesamt als Vorbereitung einer Prozeßkostenrechnung angesehen werden.

Entscheidungsunterstützung

Die Kostentransparenz ist kein Selbstzweck, sondern kann der Unterstützung folgender Entscheidungen in der Hochschule dienen:

- Aufhebung bestehender beziehungsweise Einrichtung neuer Studiengänge,
- Aufhebung beziehungsweise Einrichtung zentraler Einrichtungen/Tätigkeiten,
- Bewußte Entscheidungen für „Orchideen“,
- Möglichkeiten externen Leistungsangebotes,
- Verstärkung beziehungsweise Einschränkung der Produktpalette der Hochschule,
- Nachdruck auf die Festlegung von Leistungskriterien, die den Kosten gegenüberstehen (z.B. Absolventenkarrieren, Umsetzung von Forschungsergebnissen),
- Objektivierung und bessere Planbarkeit/Verlässlichkeit von internen Ausstattungsmerkmalen (Personal/Räume/Sachmittel auf der Basis eines festliegenden Kostenbudgets),
- Abschätzung und Beurteilung organisatorischer Maßnahmen im Hinblick auf die Steigerung von Effizienz und Effektivität,
- Investitionsentscheidungen/Refinanzierung des Maschinenparks,
- Einführung von Kontraktmanagement und Budgetverantwortung, z.B. auf Fachbereichsebene, wird möglich,
- Nachdruck auf die Notwendigkeit von Steuerungsmaßnahmen (Controlling).

Darüber hinaus böte auf Landesebene die Vereinheitlichung der Bewertungsbasis (Kosten) eine erste Basis für die Objektivierung von hochschulbezogenen Entscheidungen („Betriebsvergleiche“). Das sollte nicht heißen, daß beispielsweise automatisch die kostengünstigsten Studiengänge forciert werden. Unterschiedliche Kosten bei gleichen oder ähnlichen Leistungen implizieren jedoch die Notwendigkeit einer Diskussion über Kriterien der Vergleichbarkeit von Leistungen. Das Stufenmodell wurde so konzipiert, daß kein systematischer Unterschied zwischen einer Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung an Universitäten oder Fachhochschulen besteht.

Das Bochumer Kostenrechnungsmodell

Da der Bereich Controlling der Fachhochschule Bochum intensiv an der Ausarbeitung des dargestellten Stufenmodells beteiligt war, konnte parallel zur Projektarbeit das an der dritten Stufe des späteren Projektergebnisses orientierte und auf die Belange der Hochschule zugeschnittene konkretisierte Konzept Mitte 1995 fertiggestellt werden. Das Rektorat nahm den Entwurf zustimmend zur Kenntnis und beauftragte den Kanzler mit der hochschulweiten Implementierung.

Umsetzungsmaximen

Die Umsetzung als integrierte und integrierende Kostenrechnung orientierte sich — neben den relativ abstrakten und inzwischen vielerorts formulierten Zielen Kostentransparenz, Kostenverantwortung und Zukunftsfähigkeit — an den folgenden Handlungsmaximen:

1. **Priorität der Kostenrechnung:** Die Kostenrechnung ist der Kern der künftigen Informations- und Planungsbasis zur Steuerung der Hochschule. Daraus folgt unter anderem:
 - Die fachliche Validität der kostenbezogenen Basisinformationen sind von denjenigen zu verantworten, die die entsprechenden Ausgaben veranlassen. Beispiel: Die Zuordnung der Kosten einer zu beschaffenden Workstation auf Kostenträger und die erwartete Nutzungsdauer wird künftig vom beschaffenden Professor bzw. Laboringenieur im Rahmen des Antragsverfahrens vorgenommen.
 - Die formale Validität sowie die Erfassung und Weiterverarbeitung der kostenbezogenen Basisinformationen sind an dem organisatorischen Ort zu gewährleisten, an dem sie im Rahmen des „Verwaltungsvollzugs“ anfallen. Damit nimmt die Bedeutung der „Beschaffungsstelle“ an der Nahtstelle zwischen Verwaltung und Wissenschaft — an mancher Hochschule mit „Kulturbruch“ tituliert — zu.
 - Die Verwaltungsstruktur ist gegebenenfalls im Hinblick auf die

Anforderungen des Kostenrechnungssystems so zu reorganisieren, daß das Ziel der kostenrechnerischen Auswertbarkeit die verwaltungstechnischen Segmente in einen prozeßorientierten Geschäftsfluß integriert. Beispiele: Die kostenrechnungsbezogene Kompetenz der „Beschaffungsstelle“ ist zu stärken. Anlagenbuchhaltung und „Inventarisierung“ sind zu integrieren in den Beschaffungsprozeß.

- Kosten- und Leistungsrechnung bildet die Basis für weitere einzuführende neue Steuerungselemente, wie leistungsbezogene Budgetierung und zielbezogene Absprachen der Hochschulleitung mit der operativen Ebene der Hochschule („Kontraktmanagement“). Ein an der FH Bochum bereits eingeführter sogenannter „Leistungshaushalt“ mit Zielbestimmung, Aufgabenbeschreibung, vollständigem Ressourceneinsatz aller operativer Einheiten und Kennzahlen wird um die Ergebnisse der Kostenrechnung ergänzt.
- Damit macht das Bochumer Kostenrechnungsmodell an der bestehenden „modernen“ dezentralen Struktur der Hochschule fest und etabliert sie auch für die Zukunft durch Ergänzung entsprechender Steuerungselemente.
2. **Innovation, Organisations- und Personalentwicklung durch Kostenrechnung:** Mit der Einführung der Kostenrechnung an einer staatlichen Hochschule hält ein ökonomisch motiviertes Paradigma Einzug in die traditionell juristisch geprägte Hochschulverwaltung. Daraus folgt unter anderem:
 - Das entsprechende Konzept ist als Heuristik und nicht als Dogmatik formuliert und muß erprobt werden. Die notwendigen Lernprozesse auf Leitungs- und Arbeitsebene reichen von den „hard facts“ (Kostenrechnungsmethodik) über die Kritik eingefahrener Verwaltungsabläufe — nicht mehr die Paßgenauigkeit zur Landeshaushaltsordnung (LHO) ist das Kriterium für eine angemessene Investitionsbegründung — bis hin zu gemein-

samer Optimierung der Abläufe. So werden z.B. die aktuellen Probleme bei der Zuordnung auf Kostenarten bzw. Kostenträger sowie die notwendigen Differenzierungsgrade dokumentiert und diskutiert. Weiterhin wurde die Lösung inhaltlicher Probleme bei den Mitarbeitern mit der Bereitstellung eines Kostenrechnungshandbuchs, das laufend erweitert wird, unterstützt. Neben dem reinen Kostenaspekt kommt der Betonung der Organisations- und Personalentwicklung besondere Bedeutung im Einführungsprozeß zu.

- Die Struktur der Kostenrechnungsinformationen muß methodisch von vornherein konsistent und in Zukunft möglichst weit ausdifferenzierbar sein. Sie sollte anfangs aber relativ einfach gehalten werden. Daher wurde schon bei der Einführung auf die Unterscheidung der organisatorischen Kostenrechnungssicht (Kostenstelle) von der leistungsorientierten (Kostenträger) großen Wert gelegt. Gleichwohl hielt sich die jeweilige Differenzierung innerhalb der Kostenrechnungssichten in Grenzen: Beispielsweise wurde der Kostenträger „Studiengang Elektrotechnik“ bisher weder nach verschiedenen Studienrichtungen noch nach verschiedenen Veranstaltungsarten geschweige einzelnen Lehrveranstaltungen differenziert. Diese Option besteht jedoch. Ähnliches gilt für die Erfassung von Verwaltungsleistungen als internen Dienstleistungen, die bis auf die Ebene von Einzelprozessen und deren Kostenerfassung differenzierbar und vom System dokumentierbar sind.
3. **Rückkopplung der Kostenrechnung:** Die Einführung der Kostenrechnung mit entsprechender Organisations- und Personalentwicklung ist nur die eine Seite des Tickets „zukunfts-fähige Hochschule“. Die Rückseite bleibt — da kein echter Markt für Hochschulleistungen abzusehen ist — die Evaluierung der den ermittelten Kosten gegenüberstehenden Leistungen. Es darf keinesfalls dem

Kurzschluß Vorschub geleistet werden, daß Kostenrechnung die teuersten Bereiche der Hochschule in Fachbereichen und Verwaltung ermittelt, um dann auf deren Schließung hinzuwirken. Daher wurde mit der Einführung der Kostenrechnung auf Rektoratsebene ein inhaltliches Evaluierungskonzept als Folgeprojekt thematisiert und projiziert.

4. Flexibilität des Rechnungssystems: Das Buchhaltungs- und Kostenrechnungssystem muß möglichst flexibel auf veränderte politische und gesetzliche Rahmenbedingungen reagieren können. Zum Beispiel sollte im Hinblick auf die Einrichtung von Modellvorhaben zum Landesbetrieb Hochschule auch das Rechnungswesen von Kameralistik auf Doppik konvertierbar sein.

Struktur und Inhalt des Modells

Bis zum Beginn des Echtbetriebs am 1.1.1997 wurden Struktur und Inhalt der Kostenrechnung an der FH Bochum im Rahmen der Arbeit einer internen Projektgruppe ausführlich diskutiert, verändert und ausdifferenziert. Auch aktuell sind einige Details noch in der Entscheidungsfindung. Im folgenden wird das Modell an zwei signifikanten Kostenarten (Raum- und Personalkosten) sowie an den strukturprägenden Kostenrechnungssichten Kostenstelle und Kostenträger erläutert. Da einige Spezifika bei der Erfassung der Kostenarten nur vor dem Hintergrund der kostenstellen- und kostenträgerbezogenen Systematik verständlich sind, seien die entsprechenden Hierarchien bereits an dieser Stelle ausgewiesen (vgl. Abb. 2).

Im Gegensatz zur Kostenrechnung in Unternehmen werden die Kosten nicht in einem gemeinsamen Buchungskreis von Kostenstellen auf Kostenträger abgewälzt, sondern die beiden Kostenrechnungsperspektiven streng voneinander getrennt, da es an Hochschulen bis auf weiteres nicht um die Preiskalkulation einzelner Leistungen gehen wird. Es wird daher sowohl die organisatorische als auch die Leistungssicht etabliert bzw. deren genau spezifizierbare Vermittlung. Also werden sowohl Fragen der Art „Was kostet das

Labor für Prozeßdatenverarbeitung?“ und „Was kostet der Studiengang Mechatronik?“ beantwortet, wie auch „Für welchen Kostenanteil am Studiengang Mechatronik zeichnet der Fachbereich Elektrotechnik verantwortlich?“. Die Trennung dieser Perspektiven erfordert auf der Seite der Software parallele Kontierungsmöglichkeiten auf Kostenstellen und Kostenträger. Obwohl dieses Vorgehen höheren Erfassungsaufwand erfordert, wurde, insbesondere im Hinblick auf den anvisierten Leistungsbezug, die Kontierung auf Kostenträger von Beginn an vorgesehen. Mit der Option auf tiefere Ausdifferenzierungen in der Leistungshierarchie kann in Zukunft auf die Ebene der Prozeßkostenrechnung übergegangen werden, falls sich dies aus Steuerungsgründen als notwendig erweist. Im folgenden wird die Bedeutung der basalen Differenzierung in die getrennte Kostenstellen- und Kostenträgersystematik an der Ermittlung zweier Kostenarten gezeigt.

Für die Erfassung der **Raumkosten** war zunächst die Veranschlagung von kalkulierten Vergleichsmieten unterschieden nach Nutzungsarten vorgesehen. Zwischenzeitlich ist eine Orientierung an den um den sogenannten Bauindex faktorisierten Neukosten möglich geworden, da die entsprechenden Angaben vom zuständigen Hochbauamt abgefragt werden konnten. So kann eine Umlage der Gesamtkosten nach jeweils genutzten Flächen erfolgen. Seitdem im Rahmen der Ausstattungplanung Quadratmeterpreise für die Raumnutzung und entsprechende Verrechnungen mit den festgelegten Zuweisungen aus dem Haushaltstitel für Lehre und Forschung im Gespräch sind, hat sich die Streiterei um bessere Raumausstattung an der Fachhochschule Bochum merklich versachlicht und in Richtung einer eher rationalen Auseinandersetzung mit den gesetzlichen — auf Fächergruppen bezogenen — Flächenansprüchen nach Studiengängen verschoben. Eine weitere positive Konsequenz wird die Verbesserung der Auslastung der Hörsäle darstellen, wenn diese bisher von den Fachbereichen bezüglich der Nutzung wie Eigentum behandelten Raumressourcen auch bei Leerstand Kosten verursachen.

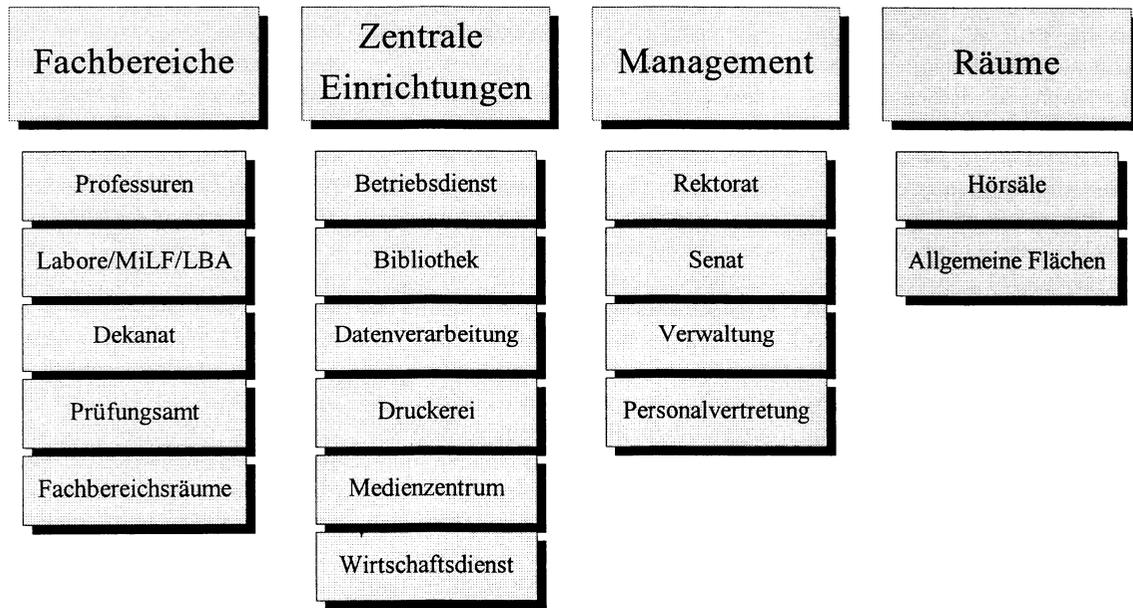
Das anspruchsvollste praktische Problem einer vollständigen Kostenrechnung an Hochschulen stellt die dif-

ferenzierte Erfassung der **Personalkosten** dar. In einer staatlichen Einrichtung ist hier ein Weg zu suchen, der einen angemessenen Kompromiß zwischen den zu schützenden Interessen der Beschäftigten und den gestiegenen Anforderungen an die Kostentransparenz im Hinblick auf zukunftsweisendes Hochschulmanagement zuläßt. Die FH Bochum wird daher in der Anlaufphase aus verschiedenen Gründen (Datenschutz, Entlohnungsorientierung an sozialen Faktoren, Leistungsunabhängigkeit der Entlohnung) nur Personaldurchschnittskosten nach Stellen ansetzen. Diese Zusage der Hochschulleitung ist Bestandteil einer entsprechenden Dienstvereinbarung mit den beiden Personalräten. Unter den aktuellen Bedingungen kann der schwierigste Part heute angegangen werden: Die Zuordnung der Personalkostenanteile auf verschiedene Leistungsbereiche — an einer staatlichen Hochschule ein völliges Novum! Im wissenschaftlichen Bereich wird damit notwendigerweise mit dem heiligen Schild der Einheit von Forschung und Lehre gebrochen, indem eine getrennte Zuordnung auf die entsprechenden Kostenträgerbereiche erfolgt. Die Verteilung der Personalkapazitäten findet dabei relativ, also in Prozentangaben der bezahlten Arbeitsleistung, statt; es ist daher für die Kostenrechnung unerheblich, wie die Mitarbeiter subjektiv ihren absoluten Arbeitsumfang einschätzen.

„Das anspruchsvollste praktische Problem einer vollständigen Kostenrechnung an Hochschulen stellt die differenzierte Erfassung der Personalkosten dar.“

Dabei erfolgt die Zuordnung auf die Kostenträger der Lehre (Studiengänge) im ersten Durchgang zentral nach Aktenlage (Lehrangebotsaufnahme und Rücksprache mit dem Lehrplanungsbeauftragten an den Fachbereichen). Insbesondere die Personalkapazitäten der Hochschullehrer, die organisatorisch den Fachbereichen zugeordnet sind, die entweder mehr als einen Studiengang anbieten (an der FH Bochum insbesondere Fachbereich Wirtschaft) oder die mit anderen Fachbereichen an einem gemeinsamen Studienangebot

Kostenstellenhierarchie der Fachhochschule Bochum



Kostenträgerhierarchie der Fachhochschule Bochum

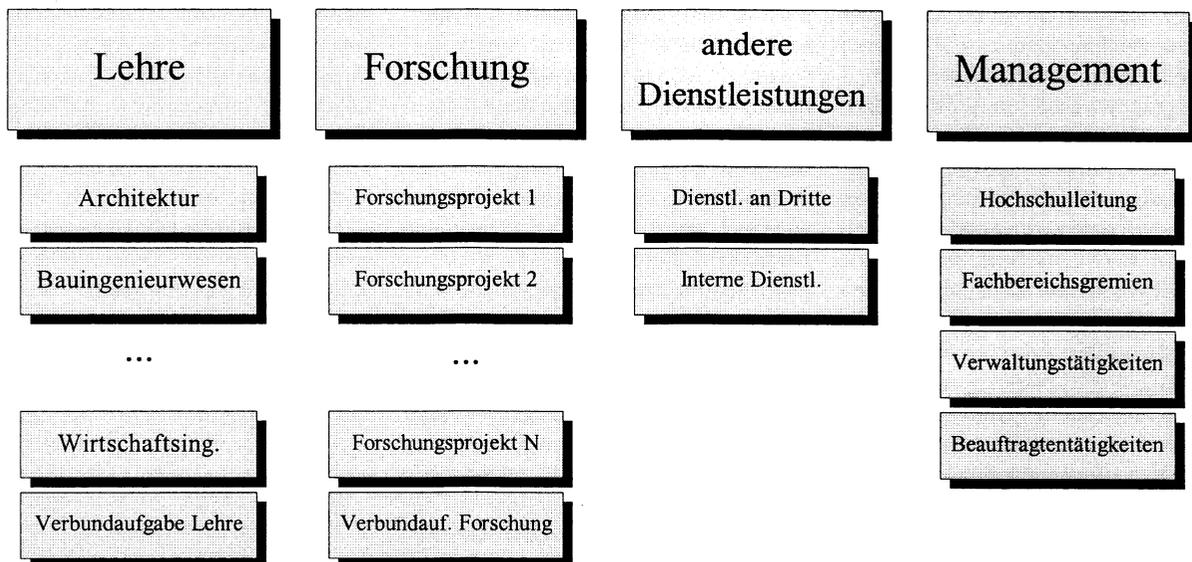


Abb. 2: Kostenstellen- und Kostenträgerhierarchie der FH Bochum

beteiligt sind (z.B. die Fachbereiche Elektrotechnik und Maschinenbau am Studiengang Mechatronik), ist nach den Zeitbudgets der jeweiligen Lehrveranstaltungen zu verteilen. In Zukunft wird das bereits — noch in der „alten Mißtrauenskultur“ — eingeführte Instrument der Lehrangebotserhebung genutzt werden, um veranstaltungsweise eine prozentuale Zuordnung auf die

Kostenträger von jedem Hochschullehrer vornehmen zu lassen. Damit wird nach der Einführungsphase das zunächst zentralistisch organisierte Verfahren durch ein empirisch-dezentrales abgelöst. Die „Lehrverflechtungsmatrizen“ auf der Basis der umstrittenen curricularen Normwerte als Basis für die Abbildung der Organisationssicht (Ausgaben von Fachbereichen) auf die

Leistungssicht (Ausgaben für Studiengänge) sind somit in Bochum kein Thema.

Die Abspaltung von Forschungsanteilen bei den Personalkosten eines Beschäftigten wird in der ersten Phase an die Beteiligung in einem finanziell geförderten Forschungsprojekt (Drittmittel, Sonderzuweisungen Bund und Land, hochschuleigene Förderung usw.)

gebunden sein. Um zur Senkung der Ausbildungskosten eines Studiengangs nicht die Ausflucht in den Bereich Forschung zu provozieren, muß zunächst in Kauf genommen werden, daß Forschung „im stillen Kämmerlein“, die sehr produktiv sein kann und trotzdem nicht förderungswürdig erscheinen muß, außen vor bleibt. Wenn es der Hochschule in Zukunft gelingt, Evaluationsverfahren auch für Forschungsleistungen zu etablieren, kann auch der Forschungsanteil prinzipiell empirisch vom Hochschullehrer abgefragt werden. Die Zuordnung der Kapazitäten auf Forschungsprojekte, wie sie beispielsweise an Großforschungseinrichtungen etabliert ist, sollte dann als Orientierung dienen.

Ein Kapazitätsanteil für die Selbstverwaltung wird in der Anlaufphase im Umfang der gesetzlich geregelten Lehrdeputatsreduzierungen vorgenommen werden. Ob dieses Verfahren stärker am empirischen Aufwand für die Gremienarbeit orientiert werden sollte und wie entsprechende Schlüssel zu entwickeln sind, wird sicherlich zu diskutieren sein, denn einerseits interessieren natürlich die Kosten des allseits beklagten Selbstverwaltungsaufwandes, andererseits stehen bisher Evaluationskriterien für die Leistungen in der Selbstverwaltung einer Hochschule noch nicht auf der Tagesordnung — somit kann die in Gremien verbrachte Zeit nicht als Arbeitszeit wie die für eine Lehrveranstaltung berücksichtigt werden.

Die **Verrechnung** der Arbeitskapazitäten in den zentralen Serviceeinrichtungen wird sich soweit als möglich an realen Serviceleistungen orientieren. Dabei wird es nicht um eine Leistungskontrolle der zentralen Werkstätten usw. gehen, sondern um die angemessene Verrechnung der Arbeitsleistungen auf die empfangenden Kostenstellen. Die Verrechnungsverfahren werden an dem Fachwissen der „umzulegenden“ Mitarbeiter zu orientieren sein. Man wird mit groben Verrechnungsverfahren beginnen und im Laufe der Zeit zu einer angemessen aufwendigen Differenzierung kommen. Nach Einschätzung der Hochschulleitung wird die Transparenz im Servicegeschehen den zentralen Einrichtungen eher nutzen als schaden, da der Zugriff auf die Einrichtungen nicht mehr „kostenlos“ und die Prioritäten der Bearbeitung nicht mehr ausschließ-

lich an Erbhöfen zu orientieren ist. Die personell und technisch hochwertig ausgestattete Druckerei der FH Bochum stellt sich inzwischen auch dem externen regionalen Markt. In diese Richtung denken auch einige Werkstätten. Natürlich ergeben sich damit eine Reihe von Problemen, die in der alten Ordnung schwer, aber in einer modernen Hochschule mit größerer finanzieller Autonomie sehr viel eher lösbar sein werden.

Insgesamt zeigt die Notwendigkeit der Aufteilung der Personalkosten im Bochumer Modell paradigmatisch, wie die Ebenen Organisation und Leistung systematisch getrennt werden und nicht abstrakt und „von oben“ aus den Kosten eines Fachbereichs über Verflechtungsmatrizen der Aufwand für angebotene Studiengänge errechnet wird. Die notwendige Reflexion der individuellen Arbeit und deren Zuordnung auf die Leistungsbereiche ist der erste Schritt in Richtung gesteigerter Kostentransparenz — wobei die stellenorientierten Durchschnittswerte vorerst eine Unschärfe bilden —, vor allem aber ein Riesenschritt in Richtung Kostenbewußtsein und Kostenverantwortung.

Softwareauswahl und -entwicklung

Die Diskussion um die Kostenrechnung an Hochschulen wird oft auf die Frage nach der Wahl der Softwarefirma reduziert. Diese Verkürzung hat einen rationalen Kern, der sich aus der geringen Auswahl zur Verfügung stehender Systeme ergibt. Im Prinzip standen 1995 und 1996 nur zwei Möglichkeiten zur Auswahl:

Einmal die in wenigen Funktionen „aufgebohrte“ kameralistische Standardsoftware der Hochschulen, ergänzt um einige kostenrechnerische Auswertungstabellen unter einem Standard-Tabellenkalkulationsprogramm. Diese Software steht den Hochschulen kostenlos zur Verfügung — jedenfalls in alter Denkweise — und ist auf den ersten Blick die naheliegendste Variante. Die zweite Orientierung verläuft entlang der an den niedersächsischen Modellprojekten verfolgten Strategie der Übernahme eines Rechnungswesens, das auf Doppik basierend die Kostenrechnungsfunktionen abdeckt. Die Kameralistik

ist dann suspendiert und die Kosten für Software, Schulung und Neueinstellung von Fachleuten können von einem normalen Fachhochschulhaushalt nicht getragen werden und benötigen somit die hundertprozentige Rückendeckung des Ministeriums und die entsprechenden zusätzlichen Finanzmittel mindestens in der Größenordnung einer halben Million.

„Die Auswahl von Software zur Kostenrechnung an Hochschulen war bis 1996 auf zwei Alternativen beschränkt: Zum einen die kameralistische Standardsoftware, ergänzt um ein Standard-Tabellenkalkulationsprogramm. Zum anderen die Übernahme eines auf Doppik basierenden Kostenrechnungssystem.“

Nun ist zwar mit der Entscheidung für eine Software noch kein Kostenrechnungssystem etabliert, aber das Votum für eine der beiden Varianten korrespondiert mit der Führungsphilosophie, die verfolgt werden soll: Variante 1 eignet sich besonders für diejenigen Hochschulen, die sich der momentanen Euphorie für die modernen Steuerungsinstrumente nicht entziehen wollen oder können, aber weder finanziell noch bezogen auf möglicherweise aus Kostenrechnungsergebnissen ableitbare Veränderungsnotwendigkeiten zu viel riskieren wollen: Notfalls können mangelhafte oder fehlende Ergebnisse sowohl intern als auch nach außen mit unzureichender Softwarefunktionalität oder zu hohem Aufwand für den Ausgleich der Mängel erklärt werden. Die Variante 2 hingegen ist vom derzeitigen Hochschulalltag sehr weit entfernt und aus eigenen Kräften kaum erreichbar. Somit müßten die zuständigen Landesministerien erstens voll hinter der Einführung eines modernen Rechnungswesens stehen — die Hochschule wäre als Landesbetrieb zu verankern, zumindest aber aus der Kameralistikpflicht zu entlassen — und die entsprechenden Risiken zu erwartender Resultate eingehen, sowie zweitens diese — als Nachahmung des niedersächsischen Modells — auch finanzieren. Beide Voraussetzungen waren 1995 in Nordrhein-Westfalen nicht gegeben. Nachdem die nahe-

Summary

Competition among universities force the extension of information systems, which supply the management of universities with information for planning and controlling. The implementation of cost accounting systems within universities is a key element of such information systems. The authors show the objectives and the process of developing a cost accounting system at the example of a college.

Keywords

information technology
cost accounting
management of universities
controllershship within universities

Stichwörter

Informationstechnologie
Kostenrechnung für Hochschulen
Hochschulmanagement
Globalhaushalt

liegende Variante 1 ausgiebig diskutiert, Veränderungsnotwendigkeiten spezifiziert und formuliert sowie die Bereitschaft zur Übernahme der entsprechenden Funktionalitäten geprüft und als nicht ausreichend eingestuft worden waren, entschlossen wir uns für einen dritten Weg: Die Ausschreibung der Software Anfang 1996. Da die FH Bochum ab Mitte 1996 mit der neuen Software arbeiten wollte, durfte die Investitionsgrenze für Großgeräte nicht überschritten werden. Bereits bei der Ausschreibung war nicht zu erwarten, daß ein Softwaresystem alle Anforderungen — Kameralistische Haushaltsführung, weitgehende Kostenrechnungsfunktionalität und „Kostendekkel“ — erfüllen würde, da diesbezügliche Nachfrage auf dem freien Softwaremarkt bisher kaum existierte. Es fand

sich jedoch glücklicherweise ein Softwareanbieter, der langjährige Erfahrungen in der Systementwicklung von Finanzsoftware für mittelständische Dienstleistungsunternehmen und erste Erfahrungen mit der dualen Buchführung (Doppik plus Kameralistik) bei Blaue-Liste-Forschungsinstituten vorweisen konnte und bereit war, nach der Spezifikation der FH Bochum ein zusätzliches Kameralistikmodul integriert in das gerade im Hinblick auf moderne Benutzeroberflächen neu überarbeitete Finanzmanagementsystem zum Festpreis zu entwickeln. Nachdem die Arbeitsebene sich von der Qualität des bereits bestehenden Produktes bezogen auf Gesamtkonzept, Funktionalität und Nutzeroberfläche überzeugt hatte, wurde eine entsprechende Zusammenarbeit vertraglich vereinbart. Wie zu erwarten, unterschätzte man allerdings das Spezifikationsproblem — auch anscheinend selbstverständliche Funktionalitäten müssen ausformuliert werden, bevor sie zur Verfügung gestellt werden können — und damit auch den Nachbesserungsaufwand — das Produkt reift beim Kunden... Die dabei unvermeidlich entstehenden Spannungen zwischen Hersteller und Anwender wurden durch die unterschiedlichen Kulturen noch verschärft: Die Firma forderte aus ökonomischen Gründen höhere Flexibi-

lität — Muß der Aufwand für eine eigene HÜL-Numerierung wirklich sein? — und die Verwaltung getraute sich aus juristischen Gründen kaum, eine nachträgliche Veränderung in der Spezifikation — als der zugleich deskriptiven und juristischen Vertragsgrundlage — vorzunehmen, obwohl dies offensichtlich in beiderseitigem Interesse lag. Mehr als einmal sah es nach endgültigem Zerwürfnis aus, das jedoch in zähem Ringen immer wieder abgewendet wurde, weil inzwischen beide Seiten zum Erfolg verdammt waren. Auf der Seite der FH Bochum war das weit über dem Durchschnitt liegende Engagement der Arbeitsebene nur möglich, weil sie von Beginn des Kostenrechnungsprojektes stets in die Diskussion um die Softwareauswahl und -entwicklung verantwortlich eingebunden war und somit die entsprechenden Entscheidungen und resultierenden Konsequenzen mittragen konnte. Als förderlich erweisen sich allerdings auch einige positive „Rand“-Funktionalitäten, wie z.B. benutzerfreundliche Windows-Oberfläche und Integration in andere bekannte Standardanwendungen (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation etc.). Lohn der Mühe (und der Angst) war der Systemstart am 1.1.1997, zwar weiterhin mit kleinen funktionalen Lücken, aber mit einer auch auf andere Hochschulen

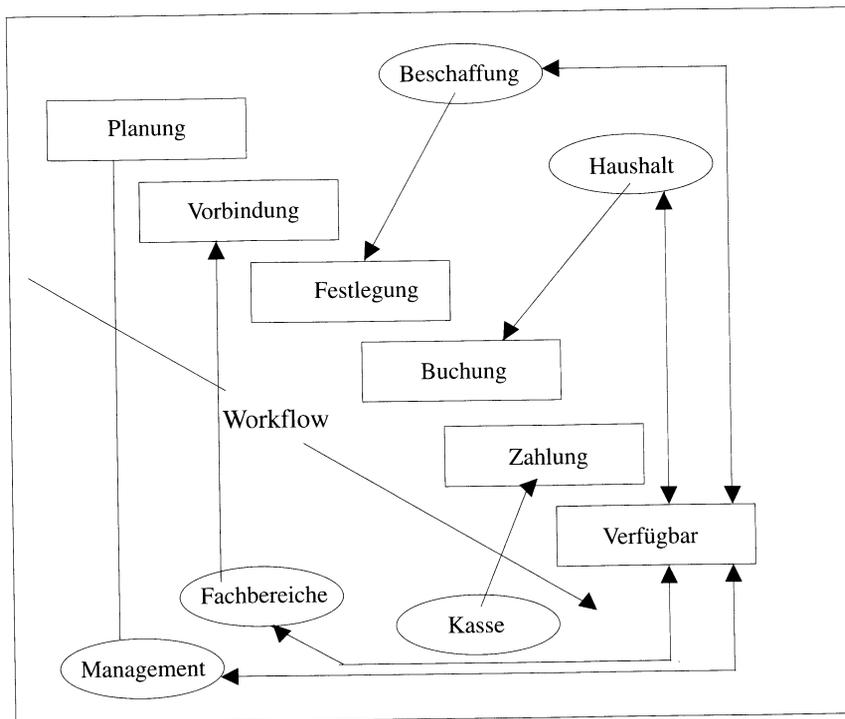


Abb. 3: Workfloworientiertes Finanz- und Sachwertemanagement

übertragbaren Gesamtkonzeption, deren Customizing-Aufwand sich in Grenzen halten müßte.

Das ursprünglich „nur“ auf die Einführung einer Kostenrechnungssoftware bezogene Projekt zeitigte mit der Einführung der Gesamtlösung nunmehr ein ausgereiftes Workflow-System: Auf der Basis zentraler und irredundanter Datenhaltung wird von der Budgetierung der Fachbereiche bis zur kostenrechnerischen Auswertung ein einheitliches und voll kompatibles System eingesetzt, das alle erforderlichen Funktionalitäten abdeckt. Dabei wurde aus der Notwendigkeit zur integrierten Erfassung der Kostenrechnungsgrößen die Tugend eines integrierenden und workfloworientierten Finanz- und Sachwertmanagements (vgl. Abb. 3).

Perspektiven

Die Hochschulleitung der FH Bochum signalisierte dem zuständigen Wissenschaftsministerium inzwischen ihre Ab-

sicht, als Landesbetrieb in eine weitergehende Unabhängigkeit entlassen zu werden. Mit der Einführung der neuen Software sind die technischen Grundvoraussetzungen geschaffen (insbesondere Doppik), so daß konsequenter die Einführung eines Kontraktmanagements mit leistungsbezogener Budgetierung und entsprechender Messung der Zielerfüllung auf der Ebene der Fachbereiche betrieben werden könnte. Die Einführung der Kostenrechnung in 1997 und die Erstellung der Leistungshaushalte 1996 und 1997 hätten so eine konkrete Perspektive als Planungsgrundlage für eine dezentralere Autonomie in der (finanziellen) Selbstverwaltung der Hochschule und dem Vorurteil der machthungrigen Zentralverwaltung könnte nachvollziehbar und konkret begegnet werden. Natürlich sollten im Zuge dieser stärkeren Ausrichtung an ökonomischen Kriterien auch einige überkommene Regelungszöpfe gekappt werden (Zahlungsumweg Universitätskasse, verbürokratisierter Hochbau, zentralistische Reisekostenabrechnung,

usw.) und keine weiteren Zentraleinheiten durch die Einführung der Kostenrechnung geschaffen werden. Obwohl im Themenkreis Kontraktmanagement nicht vor allem technische Probleme auftauchen werden, ist aufgrund der notwendigen Revolutionierung des „Geschäftsgebarens“ eine passende Infrastruktur die Bedingung der Möglichkeit, die zukunftsweisende Bewältigung der anstehenden Aufgaben nicht von vornherein in Sachzwängen zu ersticken sondern eine entsprechende Denkweise der Verantwortungsträger auch technisch zu motivieren.

Literatur

Finke, H.-D./Heise, St./Kirchhoff, S./Kölsch, B./Rosner, B., Ziel-, Funktions- und Leistungsvergleich zwischen einer kameralistischen Hochschulhaushaltsrechnung und einer betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung, in: *Wissenschaftsmanagement*, 1. Jg. (1995) 3, S. 128–132.

MPG-Präsident Hubert Markl erhält den Prognos-Preis

Hubert Markl, Präsident der *Max-Planck-Gesellschaft (MPG)* erhält den *Prognos-Preis* 1997. Verliehen wird die Auszeichnung am 17. Oktober anlässlich des *Prognos-Zukunftsforums* im Kongreßzentrum der Messe Basel.

Hubert Markl erhält den Preis in Würdigung seines engagierten Eintretens für die Förderung von Wissenschaft und Forschung. Mit dem Ziel, der Wissenschaft noch mehr Stimme zu geben, war der diesjährige *Prognos-Preisträger* im vergangenen Jahr als Präsident an die Spitze der weltweit renommierten *Max-Planck-Gesellschaft (MPG)* getreten, die in 73 Instituten und Forschungsstellen sowie in 27 befristete-

ten universitären Arbeitsgruppen mehr als 11 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, darunter 3000 Wissenschaftler, beschäftigt.

Internationale Anerkennung erwarb sich der Verhaltensbiologe, der lange Jahre in Forschung und Lehre sowie als Rektor an der Reformuniversität Konstanz wirkte, als Präsident der *Deutschen Forschungsgemeinschaft*, der er von 1986 bis 1991 vorstand.

Nachdem *Prognos* in den vergangenen beiden Jahren mit *Václav Klaus* und *Georges Blum*, Schweizerischer Bankverein, je einen Vertreter aus Politik und Wirtschaft geehrt hatte, erkennt das Unternehmen seinen alljährlich verliehenen Preis 1997 einem der wichtigsten Wissenschaftsmanager Europas zu.

Prognos unterstreicht damit die herausragende Bedeutung des Wissens(-managements) in der modernen Gesellschaft.

Der *Prognos-Preis* wird zum 17. Mal verliehen. Die Auszeichnung wird vom Freundeskreis des *Europäischen Zentrums für Wirtschaftsforschung und Strategieberatung* gestiftet und geht jeweils an Persönlichkeiten, Unternehmen oder Institutionen, die zu einem bedeutenden Zukunftsthema hervorragende Beiträge geleistet haben.

Das *Prognos-Zukunftsforum* 1997 steht unter dem Motto „Vorsprung durch Wissen — Anregungen für ein modernes Wissensmanagement“.