

Kosten & Finanzen **(Prof. Dr. Frank Ziegele)**

Wissenschaftsmanagement ist immer auch Finanzmanagement. Dieser Arbeitsbereich wird seit einiger Zeit von großen Veränderungen und Herausforderungen geprägt: Die Durchsetzung von Globalhaushalten anstelle titelscharfer Zuweisungen ist beinahe selbstverständlich. Viele Hochschulen praktizieren Personalkostenbudgetierung und neue Mittelvergabeinstrumente - vielfach geht es bereits um die Evaluation der Effekte solcher Modelle und deren Optimierung. Neue Felder wie Rücklagen- oder Risikomanagement gewinnen an Bedeutung. Handlungsleitend sollte unverändert die Notwendigkeit sein, betriebswirtschaftliche Instrumente wissenschaftsadäquat aufzubereiten. Frank Ziegele und Katharina Spraul bieten einen Überblick über das Themenfeld »Kosten und Finanzen«, das in der täglichen Arbeit einen immer größeren Raum einnimmt.

Kosten & Finanzen Das Themenfeld Kosten & Finanzen steht unverändert im Blickpunkt des Wissenschaftsmanagements. Gerade im Finanzmanagement haben sich in den letzten Jahren betriebswirtschaftliche Steuerungsansätze in Wissenschaftseinrichtungen durchgesetzt. Folgende Hintergründe haben zu dieser Entwicklung beigetragen:

- Das New Public Management liefert den theoretischen Hintergrund für die Reformen der letzten Jahre – und in diesem Konzept kommt der Verbindung von dezentraler finanzieller Autonomie und finanziellen Anreizsystemen eine zentrale Rolle zu. Mittelvergabesysteme sollen Wettbewerb und Leistungsorientierung schaffen.
- Wissenschaftseinrichtungen werden mit Effizienzansprüchen und der Forderung nach Selbststeuerung konfrontiert. Dafür benötigt man u. a. eine aussagekräftige Kosten- und Leistungsrechnung (KLR). Controlling wird als Führungsunterstützung des Managements unerlässlich.
- Die Diversifizierung der Finanzquellen gewinnt an Relevanz. In Zeiten drohender Schuldenbremsen müssen insbesondere die landesfinanzierten Hochschulen finanzielle Vorsorge tragen.

Betrachtet man die Publikationen, die in den vergangenen Jahren Eingang in diese Wissensbasis gefunden haben, dann zeigen sich folgende Bereiche: Einerseits geht es um Aspekte der staatlichen Finanzierung, d. h. um Aufbau und Gestaltung staatlicher Haushalte und um die Verfahren staatlicher Mittelvergabe, die von Instrumenten wie formelgebundener Zuweisung, Zielvereinbarungen oder Programmbudgets geprägt werden. Andererseits stellt sich die Frage, wie diese externen Rahmenbedingungen in internen Budgetierungsmodellen der Wissenschaftseinrichtungen aufgegriffen werden. Die Palette reicht von der internen Personalkostenbudgetierung über die Einrichtung wettbewerblicher Instrumente zur internen Innovationsförderung bis zur Gestaltung von Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen.

Neben diesen Verfahren der finanziellen Steuerung liegt ein Schwerpunkt im Bereich Kosten & Finanzen bei den Managementverfahren, die die kostenorientierte Selbststeuerung von Wissenschaftseinrichtungen befördern sollen. Eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) als Teil umfassenderer Controllingsysteme ist hier von zentraler Bedeutung. Gerade an dieser

Stelle offenbart sich die Notwendigkeit, betriebswirtschaftliche Instrumente aus der Privatwirtschaft nicht 1:1 für Wissenschaftsbetriebe anzuwenden. Vielmehr stellen sich besondere Anforderungen beispielsweise in der Leistungsmessung, der Bestimmung adäquater Kostenträger oder der Verknüpfung von Kostenkalkulationen mit wissenschaftsspezifischen Prozessen wie beispielsweise dem Berufungsverfahren von Professuren. Auch die Frage einer wissenschaftsadäquaten Rechnungslegung und Bilanzierung wird in Theorie und Praxis vielfältig aufgegriffen.

Und schließlich wird der Tatsache Rechnung getragen, dass Wissenschaftseinrichtungen zunehmend auf andere als staatliche Finanzquellen zugreifen. Burton Clark hat bei seiner Beschreibung von »entrepreneurial universities« das Merkmal einer Diversifizierung der Finanzierungsbasis herausgestellt, d.h. eines Rückgriffs auf eine Vielzahl öffentlicher und privater Einnahmen. Die Themen sind auch in diesem Bereich vielfältig: Management von Drittmitteln oder Studienbeiträgen, Fundraising und Sponsoring, Finanzierung aus Stiftungen usw.

Die genannten Themen waren bereits in den vergangenen Jahren auf der Agenda, in jüngster Zeit kommen nun weitere Aspekte hinzu und versprechen spannende Veröffentlichungen: Erstens werden all die beschriebenen Finanzinstrumente nun z.T. seit Jahren praktiziert – und bleiben nicht ohne Kritik. So stellen sich Hochschulen die Frage, wie viele Drittmittel man angesichts von Co-Finanzierungen aus dem Grundbudget überhaupt vertragen kann, bei Anreizsystemen gibt es Hinweise auf unerwünschte Risiken und Nebenwirkungen. Für die KLR wird teilweise unterstellt, sie erzeuge Datenfriedhöfe und werde für die Entscheidungsfindung in Wissenschaftseinrichtungen gar nicht eingesetzt. Es tut sich ein weites Feld der Wirkungsanalyse auf: Informationen über die Effekte, die neue Finanzierungsmodelle zeigen, werden erhoben und daraus Empfehlungen zu Ihrer Weiterentwicklung abgeleitet. Die Diskussion hat also eine nächste Stufe erreicht.

Zweitens ist zu erkennen, dass neue, spezielle Themen des Finanzmanagements in veränderten Situationen plötzlich Priorität erlangen: Wenn die Finanzierung zu immer geringeren Teilen aus langfristiger Grundfinanzierung und immer mehr aus kurzfristigen Projektmitteln besteht, kommt man ohne Risikomanagement und längerfristige Finanzplanung nicht mehr aus. Wenn Hochschulen nun über so erhebliche Rücklagen verfügen, dass diese Begehrlichkeiten bei den Finanzministerien wecken, wird ein funktionsfähiges Rücklagenmanagement zu einem Muss.

Das wie gezeigt unverändert dynamische Hauptthemenfeld Kosten & Finanzen befasst sich mit all diesen Themen und möchte Entscheidern aus diesem Bereich aktuelle Forschungsergebnisse, konzeptionelle Überlegungen und Best Practice – Fallstudien zur Verfügung stellen.