

BEITRÄGE  
DES INSTITUTS FÜR  
RECHNUNGSWESEN  
UND CONTROLLING  
DER UNIVERSITÄT  
ZÜRICH

EHEMALS «MITTEILUNGEN AUS DEM  
HANDELSWISSENSCHAFTLICHEN  
SEMINAR DER UNIVERSITÄT ZÜRICH»

HERAUSGEBER

PROF. DR. CONRAD MEYER  
PROF. DR. DIETER PFAFF  
PROF. DR. FLEMMING RUUD

SANDRA WALDVOGEL

DR. OEC. PUBL.

# HOCHSCHUL- INFORMATIONSS- SYSTEM

ILLUSTRIERT AM BEISPIEL  
DER UNIVERSITÄT ZÜRICH

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XV</b>
<b>Teil I: Grundlagen.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>3</b>
1.1 Veränderte Anforderungen an die (Schweizer) Universitäten .....	3
1.1.1 Gegenwärtige Entwicklungen .....	3
1.1.2 Hochschulpolitik von Bund und Kantonen.....	5
1.1.3 New Public Management.....	6
1.1.4 Reformen an den Universitäten.....	7
1.1.5 Konsequenzen für die Universitäten .....	9
1.2 Problemstellung und Zielsetzungen .....	10
1.2.1 Problemstellung.....	10
1.2.2 Zielsetzungen .....	11
1.3 Aufbau der Arbeit und Vorgehen.....	12
<b>2. Untersuchungsobjekt «Universität» .....</b>	<b>15</b>
2.1 Tertiäres Bildungssystem der Schweiz.....	15
2.1.1 Überblick.....	15
2.1.2 Hochschultypologisierung .....	16
2.2 Universität als System .....	18
2.2.1 Dienstleistungsunternehmen Universität.....	18
2.2.2 Zürcher Ansatz der Führungslehre .....	18
2.2.3 Innenwelt.....	20
2.2.4 Umwelt.....	22
2.3 Strategie der Universität .....	23
2.3.1 Zielsystem .....	23
2.3.2 Universitäre Leistungen .....	27
2.3.3 Einheit von Forschung und Lehre .....	30
2.4 Struktur der Universität .....	32
2.4.1 Rechtsform .....	32
2.4.2 Aufbauorganisation .....	33
2.4.3 Ablauforganisation .....	35
2.4.4 Finanzielles Führungssystem .....	37

2.5	Kultur der Universität.....	39
2.5.1	Grundsätze .....	39
2.5.2	Leitbild.....	40
2.6	Stakeholder der Universität .....	41
<b>3.</b>	<b>Controlling für Universitäten .....</b>	<b>45</b>
3.1	Controlling in öffentlichen Institutionen.....	45
3.1.1	Controllingbegriff.....	45
3.1.2	Funktion des Controlling im Rahmen des New Public Management .....	47
3.1.3	3-E-Konzept .....	50
3.1.4	Besonderheiten des Controlling öffentlicher Institutionen.....	53
3.1.5	Konsequenzen für das Universitätscontrolling .....	56
3.2	Grundlagen des Universitätscontrolling .....	57
3.2.1	Stellung des Controlling im Führungssystem von Universitäten .....	57
3.2.2	Kernfunktionen des Universitätscontrolling .....	59
3.2.3	Theorie und Praxis des Hochschulcontrolling .....	62
3.3	Controlling an der Universität Zürich .....	63
3.3.1	Controllingkonzept des Kantons Zürich.....	63
3.3.2	Ausgestaltung des Controlling an der Universität Zürich .....	67
3.3.3	Abgrenzung zu anderen Bereichen .....	70
3.4	Informationssystem als Basisinstrument des Universitäts- controlling .....	73
3.4.1	Informationsbedarf .....	73
3.4.2	Interne und externe Informationsversorgung.....	74
3.4.3	Informationsinstrumente.....	76
<b>Teil II:</b>	<b>Informationssystem .....</b>	<b>81</b>
<b>4.</b>	<b>Universitäre Kosten- und Erlösrechnung .....</b>	<b>83</b>
4.1	Grundlagen der universitären Kosten- und Erlösrechnung .....	83
4.1.1	Gesetzliche Vorgaben und hochschulpolitische Entwicklungen.....	83
4.1.2	Ziele .....	84
4.1.3	Nebenbedingungen .....	86
4.1.4	Besonderheiten des universitären Produktionsprozesses .....	87
4.1.5	Zeitlicher Bezug .....	88

4.2	Kosten- und Erlösrechnungssysteme .....	90
4.2.1	Kostenbegriffe .....	90
4.2.2	Istkosten-, Normalkosten- und Plankostenrechnung.....	93
4.2.3	Vollkosten- und Teilkostenrechnung .....	95
4.2.4	Differenzierungsmöglichkeiten der Kosten- und Erlösrechnung.....	96
4.2.5	Kosten- und Erlösrechnungssystem in Universitäten.....	97
4.3	Traditioneller Aufbau der Kosten- und Erlösrechnung.....	100
4.3.1	Bereitstellen von Kostendaten .....	100
4.3.2	Zuordnung der Kosten auf Stellen .....	107
4.3.3	Kosten der erbrachten Leistungen.....	115
4.3.4	Erfassung von Erlösen .....	119
4.3.5	Kostenrechnungsmodell für universitäre Institutionen .....	123
4.4	Prozessorientiertes Gemeinkostenmanagement.....	129
4.4.1	Prozessorientierte Kostenumlage als Alternative zur Verwendung von Zuschlagssätzen .....	129
4.4.2	Vorgehensweise des prozessorientierten Gemeinkosten- managements.....	131
4.4.3	Anwendung in Universitäten .....	134
4.4.4	Prozessorientierte Standardkosten.....	138
4.4.5	Beurteilung des prozessorientierten Gemeinkosten- managements.....	140
4.5	Kostenträgerausweis in Universitäten – Eine Herausforderung.....	142
4.5.1	Inputverbund von Forschungs- und Lehrkosten .....	142
4.5.2	Verflechtungen in der Lehre .....	144
4.5.3	Zurechnung Selbstverwaltungskosten.....	146
4.6	Gestaltungsempfehlungen.....	148
4.6.1	Stand und Beurteilung der Kostenrechnung an der Universität Zürich.....	148
4.6.2	Gestaltungsempfehlungen für die universitäre Kosten- und Erlösrechnung.....	150
4.6.3	Beurteilung des Konzepts .....	155
<b>5.</b>	<b>Universitäre Leistungsrechnung.....</b>	<b>159</b>
5.1	Grundlagen der universitären Leistungsrechnung .....	159
5.1.1	Notwendigkeit einer universitären Leistungsrechnung.....	159
5.1.2	Adäquater Leistungsbegriff .....	161
5.1.3	Verhältnis zur Kosten- und Erlösrechnung.....	162
5.1.4	Ziele der universitären Leistungsrechnung.....	163

5.2	Aufbau der universitären Leistungsrechnung .....	164
5.2.1	Leistungsgrundrechnung.....	164
5.2.2	Konzept einer universitären Leistungsrechnung.....	166
5.2.3	Ermittlung von Tätigkeitsanteilen.....	172
5.2.4	Datenaufbereitung .....	182
5.3	Zentrales Informationssystem mit dezentraler Nutzung .....	182
5.3.1	Situation an der Universität Zürich .....	182
5.3.2	Angestrebte Lösung.....	183
5.3.3	Beurteilung operatives Datenmanagement.....	187
5.4	Data Warehouse .....	190
5.4.1	Data Warehouse-Konzept.....	190
5.4.2	Universität Zürich Hochschul-Informations-System .....	193
5.4.3	Beurteilung Data Warehouse .....	194
<b>6.</b>	<b>Universitäre Indikatorenrechnung.....</b>	<b>197</b>
6.1	Leistungsindikatoren .....	197
6.1.1	Begriff und Funktionen des Indikators.....	197
6.1.2	Probleme der Indikatorenbildung.....	199
6.1.3	Anforderungen an Leistungsindikatoren .....	199
6.1.4	Typisierung von Indikatoren.....	202
6.1.5	Dimensionen von Indikatoren.....	204
6.1.6	Transformation der Sachziele in Indikatoren.....	205
6.2	Indikatorenrechnung.....	207
6.2.1	Ziele und Aufbau.....	207
6.2.2	Indikatoren Forschung.....	209
6.2.3	Indikatoren Lehre .....	216
6.2.4	Indikatoren Dienstleistungen .....	223
6.2.5	Indikatorensystem.....	226
6.2.6	Anwendungsbedingungen und Grenzen der Aussagefähigkeit von Indikatoren.....	233
<b>Teil III:</b>	<b>Anwendungen .....</b>	<b>235</b>
<b>7.</b>	<b>Leistungsorientierte Mittelverteilung.....</b>	<b>237</b>
7.1	Trend zur leistungsorientierten Mittelverteilung .....	237
7.1.1	Warum leistungsorientierte Mittelverteilung?.....	237
7.1.2	Finanzierung der Schweizer Hochschulen.....	238
7.1.3	Voraussetzung der neuen Mittelverteilung: Finanz- autonomie.....	239
7.1.4	Reformen in Europa .....	241

7.2	Verhältnis Bund – Universität .....	243
7.2.1	Universitätsförderungsgesetz .....	243
7.2.2	Grundbeiträge .....	244
7.2.3	Investitionsbeiträge und projektgebundene Beiträge .....	245
7.2.4	Würdigung der Finanzierung nach dem Universitäts- förderungsgesetz .....	246
7.2.5	Finanzierung deutscher Universitäten durch die Bundesländer .....	248
7.3	Verhältnis Kanton – Universität .....	253
7.3.1	Leistungsauftrag und Globalbudget .....	253
7.3.2	Situation an ausgewählten Schweizer Hochschulen .....	257
7.3.3	Globalbudget der Universität Zürich .....	264
7.3.4	Chancen und Risiken der Globalbudgetierung .....	270
7.4	Inneruniversitäre Mittelverteilung .....	274
7.4.1	Anforderungen an ein leistungsorientiertes System der inneruniversitären Mittelverteilung .....	274
7.4.2	Gesetzliche Regelung und aktuelle Ausgestaltung der Mittelverteilung an der Universität Zürich .....	278
7.4.3	Modell einer leistungsorientierten Mittelverteilung für die Universität Zürich .....	284
7.4.4	Chancen und Risiken der leistungsorientierten inneruniversitären Mittelverteilung .....	290
<b>8.</b>	<b>Hochschul-Evaluation und Hochschul-Ranking .....</b>	<b>295</b>
8.1	Qualitätssicherung in Hochschulen .....	295
8.1.1	Qualität in Hochschulen .....	295
8.1.2	Qualitätsmanagement .....	298
8.1.3	Akademische Berichte .....	299
8.2	Hochschul-Evaluation .....	302
8.2.1	Wesen und Zweck .....	302
8.2.2	Evaluation im europäischen Raum .....	304
8.2.3	Evaluation an der Universität Zürich .....	308
8.2.4	Akkreditierung .....	312
8.3	Hochschul-Ranking .....	315
8.3.1	Wesen und Zweck .....	315
8.3.2	Ranking-Verfahren .....	317
8.3.3	Allgemeine Methodik zur Erstellung von Ranking-Modellen .....	319
8.3.4	Rankings in der Praxis .....	325
8.3.5	Aussagekraft und Grenzen von Rankings .....	338
8.4	Abschliessender Vergleich von Evaluation und Ranking .....	346

**9. Schlussbetrachtung ..... 349**

    9.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse ..... 349

    9.2 Kritische Würdigung ..... 352

    9.3 Ausblick..... 356

  

**Literaturverzeichnis..... 361**

**Rechtsquellenverzeichnis..... 381**