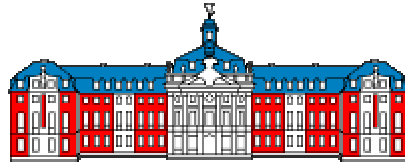


# **Ausgestaltung einer Controlling-Konzeption für Studentenwerke unter besonderer Berücksichtigung der instrumentellen Umsetzung**



INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften  
durch die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der  
Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

von

Dipl.-Kfm. Thomas Triska

aus Balve

Münster 2005

Erstgutachter:	Prof. Dr. Wolfgang Berens
Zweitgutachter:	Prof. Dr. Gerhard Schewe
Tag der mündlichen Prüfung:	04.07.2005
Dekan:	Prof. Dr. Gottfried Vossen

## GELEITWORT

Die deutschen Studentenwerke erbringen eine Vielzahl von Leistungen für die Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland. Insbesondere in den Bereichen Verpflegung, Wohnen und Ausbildungsförderung sind sie aus der Hochschullandschaft heutzutage kaum wegzudenken. Allerdings sehen sich die Einrichtungen einem zunehmenden Spannungsfeld ausgesetzt. Einerseits steigt die Erwartungshaltung an die Leistungserstellung der diversen Anspruchsgruppen stetig. Andererseits zieht sich der Staat mehr und mehr aus der Finanzierung der Einrichtungen zurück. Des Öfteren führten Diskussionen in der Vergangenheit zu kritischen Fragen hinsichtlich der Existenzberechtigung der Studentenwerke. Unter anderem bei der Bewältigung des entstandenen Rechtfertigungsdrucks kann ein aussagekräftiges Controlling einen wesentlichen Beitrag leisten.

Bislang existieren in den Einrichtungen zahlreiche Aktivitäten, die unter dem Begriff Controlling subsumiert werden können. Diese Ansätze beziehen sich allerdings überwiegend auf einzelne Problembereiche. Aus einem geschlossenen und umfassenden Controlling-Konzept lassen sich die Maßnahmen im Regelfall nicht ableiten. Vor diesem Hintergrund entwickelt Herr Triska eine geschlossene Controlling-Konzeption für die deutschen Studentenwerke. Besonderes Augenmerk legt er dabei auf ausgewählte Instrumente, die für eine Anwendung in den Einrichtungen angepasst werden. Eine besondere Würdigung verdient dabei die umfassende empirische Untersuchung zur Identifizierung der Schwachstellen im bisherigen Controlling der Studentenwerke.

Auch die Tiefe der Ausführungen im Rahmen der instrumentellen Umsetzung bedarf einer besonderen Würdigung. Die von Herrn Triska durchgeführte Adaption der Instrumente Balanced Scorecard, integrierte Finanzplanung sowie Prime Cost-Kalkulation im Verpflegungsbereich liefert – abgeleitet aus einem geschlossenen, theoretischen Controlling-Konzept – beachtliche Hinweise für die Praxis der Studentenwerke. Die hierdurch erreichte Praxisnähe zeichnet die Arbeit aus. Insbesondere im Bereich des strategischen Controlling betritt diese Arbeit Neuland und liefert wesentliche Anregungen zur langfristigen Rechtfertigung der Existenz der Studentenwerke und somit zur Beherrschung des angeführten Spannungsfelds.

Vor diesem Hintergrund liefert die Arbeit wertvolle Hinweise für die Entscheidungsträger, um sich in dem beschriebenen Spannungsfeld zukünftig zu positionieren. Ich wünsche ihr daher eine weite Verbreitung.

*Prof. Dr. Wolfgang Berens*

## VORWORT

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling bei Prof. Berens an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Die Arbeit wurde im Juni 2005 als Dissertationsschrift angenommen. Zum Gelingen eines derartigen Projektes tragen die vielfältigsten Personen in unterschiedlichem Ausmaß bei. Ihnen gilt im Folgenden mein Dank.

Zunächst einmal möchte ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Wolfgang Berens danken. Sowohl bei der Themenwahl als auch bei der fortlaufenden Beratung war er in zahlreichen Situationen eine wertvolle Hilfe. Besonders dankbar bin ich für die eingeräumten Freiräume und das durch ihn erzeugte ideale Arbeitsklima, dass die Zeit am Lehrstuhl zu einem unvergesslichen Lebensabschnitt werden ließ. Ebenso gilt mein Dank meinem Zweitgutachter Prof. Dr. Gerhard Schewe für die Übernahme des Zweitgutachtens. Besonderer Dank gilt ferner dem Dachverband Deutscher Studentenwerke, insbesondere Frau Dipl.oec. Gabriele Saremba. Neben einer Vielzahl wertvoller Hinweise ist es dem Engagement des Dachverbands zu verdanken, dass für die durchgeführte empirische Untersuchung mehr als drei Viertel aller Studentenwerke zu einer Teilnahme bewegen werden konnten. Außerdem bin ich dem Geschäftsführer des Studentenwerks Münster, Herrn Peter Hassmann, sowie der Controllerin dieses Studentenwerks, Frau Heike Geisler, aufgrund der intensiven Zusammenarbeit zu großem Dank verpflichtet.

Ein ganz besonderes Arbeitsumfeld trug zudem maßgeblich zum Gelingen dieser Arbeit bei. Insbesondere bedanke ich mich bei Dr. Andreas Hoffjan und Dr. René Bertelsmann für ihren unermüdlichen Einsatz und ihre äußerst hilfreichen Anregungen zum Manuskript. Auch gilt meine besondere Dankbarkeit Dipl.-Kfm. Klaus Flacke und Dipl.-Kfm. Klaus Segbers für die Unterstützung bei der Erstellung des Fragebogens für die empirische Untersuchung. Außerdem bedanke ich mich bei Dipl.-Kfm. Daniel Bolte, Dipl.-Kfm. Dipl.-Psych. Bernd Högemann, Dr. Elmar Karlowitsch, Dipl.-Math. Mirko Kraft, Dipl.-Kfm. Florian Krol, Dipl.-Kfm. Jan-Philipp Menke, Dipl.-Kfm. Pascal Nevries, Dipl.-Kfm. Andreas Röhrig, AOR Dr. Walter Schmitting, Dr. Mirko Tillmann und Dipl.-Kfm. Andreas Wömpener. Von den vielen studentischen Hilfskräften, die mich im Rahmen meiner Arbeit am Lehrstuhl begleitet haben, möchte ich stellvertretend Herrn stud. rer. pol. Thomas Kroker und Herrn stud. rer. pol. René Stienemann für ihre Unterstützung bei den vielfältigsten Aufgaben danken. Aus dem Arbeitsumfeld gilt mein Dank abschließend Frau Bettina Kleinfelder und Frau Gabriele Paning, die durch die Übernahme ungeliebter Arbeiten vielfach zu einer Entlastung beitrugen.

Neben der Unterstützung aus dem beruflichen Umfeld konnte diese Arbeit nur durch eine großartige Unterstützung im familiären Umfeld zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden. Meine Familie war mir stets ein großer Rückhalt. Der Dank gilt insbe-

sondere meinen Eltern für die mir gewährten Freiräume in Bezug auf meine beruflichen Perspektiven. Ohne ihre finanzielle und moralische Unterstützung wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Während meiner Zeit am Lehrstuhl habe ich darüber hinaus den größten privaten Erfolg erzielt. Ich habe meine Frau Petra kennen gelernt und während dieser Zeit geheiratet. Aufgrund der freundlichen Aufnahme in ihren Familienkreis möchte ich mich auch bei ihnen bedanken. Meine Frau hat mit mir zusammen die vielen Höhen und Tiefen kennen gelernt und gemeinsam durchgestanden. Sowohl in schweren als auch schönen Tagen war sie mir immer ein großer Rückhalt und hat entscheidend zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Ihr Ansporn und die Vision unserer gemeinsamen Zukunft haben mich stets beflügelt. Dir, Petra, widme ich als Dank für die vielen Aufmunterungen diese Arbeit.

*Thomas Triska*

## INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis .....	IX
Tabellenverzeichnis .....	XI
Abkürzungsverzeichnis .....	XII
Symbolverzeichnis.....	XVI
1 Einleitung.....	1
1.1 Motivation und Zielsetzung der Untersuchung.....	1
1.2 Übersicht über den Untersuchungsablauf .....	4
2 Entwicklung eines controllingtheoretischen Rahmens .....	7
2.1 Kritische Würdigung diverser Controlling-Ansätze .....	8
2.1.1 Koordinationsorientierter Ansatz .....	9
2.1.2 Informationsorientierter Ansatz .....	12
2.1.3 Rationalitätsorientierter Ansatz.....	15
2.1.4 Relevante Aspekte für Studentenwerke .....	18
2.2 Entwicklung des Grundgerüsts einer Controlling-Konzeption für Studentenwerke.....	19
2.2.1 Eignung bestehender Konzepte zum Verwaltungscontrolling .....	19
2.2.2 Elemente einer Controlling-Konzeption für Studentenwerke .....	22
2.2.2.1 Controlling-Ziele .....	24
2.2.2.2 Controlling-Funktionen und Controlling-Aufgaben.....	27
2.2.2.3 Controlling-Instrumente .....	30
2.2.2.4 Controlling-Organisation.....	32
3 Kontextfaktoren des Untersuchungsgegenstands Studentenwerke.....	35
3.1 Einordnung der einrichtungsspezifischen Kontextfaktoren.....	35
3.2 Controllingrelevante Kontextfaktoren der deutschen Studentenwerke .....	37
3.2.1 Interne Kontextfaktoren des Untersuchungsgegenstands.....	39
3.2.1.1 Größe und Organisationsstruktur.....	39
3.2.1.2 Unternehmenstyp.....	41
3.2.1.3 Leistungsprogramm .....	44
3.2.1.4 Entwicklung der Finanzierungsquellen und Personalausgaben.....	51
3.2.1.5 Zusammenfassung weiterer interner Kontextfaktoren.....	60
3.2.2 Externe Kontextfaktoren des Untersuchungsgegenstands.....	61
3.2.2.1 Konkursunfähigkeit und steuerliche Rahmenbedingungen .....	61
3.2.2.2 Vergleich der Studentenwerks-, Hochschul- und Universitäts- gesetze .....	66
3.2.2.2.1 Organstruktur der deutschen Studentenwerke .....	67
3.2.2.2.2 Wirtschaftspläne und Handlungsprinzipien.....	71
3.2.2.3 Zusammenfassung weiterer externer Kontextfaktoren .....	74
3.3 Einfluss der Kontextfaktoren auf die spezifischen Controlling-Aufgaben...	79

---

4	Untersuchung der aktuellen Ausgestaltung des Controlling.....	86
4.1	Design der empirischen Befragung.....	86
4.2	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	91
4.2.1	Personal und Organisation.....	91
4.2.2	Prognose der Einnahmen und Ausgaben.....	94
4.2.3	Management und Führungsunterstützung.....	99
4.2.3.1	Ausgestaltung der Planungsverfahren.....	99
4.2.3.2	Stand des Informationssystems und Berichtswesens.....	102
4.2.3.3	Stand des Instrumenteneinsatzes im operativen und strategischen Controlling.....	110
4.2.3.4	Organisatorische Gestaltung und Abgrenzung des Controlling.....	117
4.2.4	Produktqualität und Produktangebot.....	119
4.3	Instrumentenauswahl auf Basis des Erfüllungsgrads der Controlling- Aufgaben.....	121
4.3.1	Beurteilung des Controlling-Systems und der Erfüllung der Controlling-Aufgaben.....	121
4.3.2	Instrumentenauswahl für die weitere Untersuchung.....	127
5	Instrumentelle Umsetzung der Controlling-Konzeption in Studentenwerken.....	133
5.1	Strategische Planung mit der Balanced Scorecard.....	136
5.1.1	Grundlagen der Balanced Scorecard.....	137
5.1.1.1	Einsatzgründe und schematischer Grundaufbau.....	137
5.1.1.2	Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge als zentrales Element.....	141
5.1.1.3	Idealtypischer Entwicklungsablauf.....	144
5.1.2	Implementierung einer Balanced Scorecard in Studentenwerken.....	146
5.1.2.1	Zeit- und personelle Ressourcenplanung.....	148
5.1.2.2	Mission und Vision der Studentenwerke.....	152
5.1.2.3	Strategiefindung und Ziele formulieren.....	155
5.1.2.3.1	Strategische Grundlagen und Bestimmung der Stoßrichtung....	156
5.1.2.3.2	Perspektivenauswahl und Ableitung strategischer Ziele.....	160
5.1.2.3.3	Ermittlung wesentlicher Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.	168
5.1.2.4	Entwicklung von Leistungstreibern und Kennzahlen.....	172
5.1.2.5	Festlegung von Maßnahmen.....	177
5.1.2.6	Ausweitung auf die einzelnen Geschäftsfelder.....	180
5.1.2.6.1	Vorgehensweise des Herunterbrechens in Studentenwerken....	181
5.1.2.6.2	Auswahl strategischer Ziele in den Kerngeschäftsfeldern.....	183
5.1.2.6.2.1	Mögliche strategische Ziele im Geschäftsfeld Verpflegung.....	183
5.1.2.6.2.2	Mögliche strategische Ziele im Geschäftsfeld Wohnen.....	186
5.1.2.6.2.3	Mögliche strategische Ziele im Geschäftsfeld Ausbildungsförderung.....	187
5.1.2.7	Sicherstellung des kontinuierlichen Einsatzes.....	189
5.1.3	Kritische Anmerkungen zum Einsatz der Balanced Scorecard.....	192

---

5.2	Erfolgs- und Liquiditätsplanung mit der integrierten Finanzplanung.....	196
5.2.1	Grundlagen der Finanzplanung .....	197
5.2.2	Konzeption einer integrierten Erfolgs- und Finanzplanung für Studentenwerke .....	199
5.2.2.1	Datenermittlung am Beispiel der mehrjährigen Planung.....	203
5.2.2.2	Datenableitung am Beispiel der unterjährigen Planung .....	205
5.2.3	Datenprognose anhand der Umsätze im Verpflegungsbereich.....	209
5.2.3.1	Darstellung der Ausgangsdaten und Verfahrensbeschreibung .....	209
5.2.3.2	Prognose exemplarischer Umsätze mit multipler Regression .....	212
5.2.3.2.1	Prämissen der multiplen Regression.....	212
5.2.3.2.2	Modellformulierung und Schätzung der Regressionsfunktion ..	213
5.2.3.2.3	Prüfung der Regressionsfunktion und -koeffizienten .....	214
5.2.3.2.4	Prüfung der Modellprämissen.....	217
5.2.3.3	Erweiterungen der vorgestellten multiplen Regression.....	219
5.3	Operatives Controlling mit der Prime Cost-Kalkulation im Verpflegungsbereich .....	223
5.3.1	Grundlagen der Kostenrechnung.....	223
5.3.2	Aktuelle Ausgestaltung des Kostenrechnungssystems.....	226
5.3.3	Weiterentwicklung des bestehenden Kostenrechnungssystems.....	230
5.3.3.1	Prozessorientierte Zuschlagskalkulation auf Vollkostenbasis.....	231
5.3.3.2	Ausgestaltung der Prime Cost-Kalkulation in den Studenten- werken .....	235
5.3.4	Anwendungsfelder der Prime Cost-Kalkulation .....	241
5.4	Einordnung der Instrumente in die Controlling-Konzeption .....	245
6	Organisation des Controlling in Studentenwerken .....	247
6.1	Grundfragen der organisatorischen Ausgestaltung des Controlling .....	247
6.1.1	Bestimmung der Controlling-Träger .....	247
6.1.2	Aufgabenzuordnung und hierarchische Einordnung der Controlling- Träger .....	254
6.2	Anforderungen an die Controlling-Träger .....	258
6.3	Aspekte der Softwareunterstützung zur Erfüllung der Controlling- Aufgaben in Studentenwerken .....	261
7	Zusammenfassung und Ausblick .....	265
	Anhang.....	269
	Literaturverzeichnis .....	288
	Quellenverzeichnis .....	318



**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Übersicht über den Untersuchungsablauf.....	6
Abbildung 2: Kreise der Informationsversorgung im Controlling .....	13
Abbildung 3: Elemente einer Controlling-Konzeption in Studentenwerken.....	23
Abbildung 4: Koordination zwischen Informationsversorgung und -verwendung .....	28
Abbildung 5: Systematische Übersicht über Controlling-Instrumente .....	31
Abbildung 6: Studentenwerke mit entsprechender kultureller Förderungsmaßnahme .	49
Abbildung 7: Anzahl der Studentenwerke mit angegebener Serviceleistung.....	50
Abbildung 8: Entwicklung der Semesterbeiträge in den deutschen Studentenwerken .	54
Abbildung 9: Entwicklung der Aufwandserstattung der Förderungsverwaltung .....	56
Abbildung 10: Einnahmestruktur der Studentenwerke im Zeitablauf.....	58
Abbildung 11: Entwicklung der Personalausgaben im Zeitablauf .....	59
Abbildung 12: Erarbeitete Controlling-Aufgaben in Studentenwerken .....	84
Abbildung 13: Einsatz von Maßnahmen und Instrumenten bei der Personalführung...	93
Abbildung 14: Entwicklungstendenzen der Einnahmen in den Kerngeschäftsfeldern..	95
Abbildung 15: Entwicklungstendenzen weiterer Einnahmequellen.....	96
Abbildung 16: Entwicklungstendenzen wesentlicher Ausgabegrößen.....	97
Abbildung 17: Alternative Wege der Datenbeschaffung für Controlling-Tätigkeiten	102
Abbildung 18: Berücksichtigung ausgewählter Kriterien der Berichterstattung.....	104
Abbildung 19: Aufbereitungsformen im Berichtswesen der Studentenwerke .....	105
Abbildung 20: Formen der Informationsweitergabe an die Geschäftsführung.....	106
Abbildung 21: Inhalte der an die Geschäftsleitung berichteten Informationen.....	107
Abbildung 22: Externe Informationsweitergabe der Studentenwerke.....	109
Abbildung 23: Methoden der Kostenrechnung in Studentenwerken.....	110
Abbildung 24: Einsatzhäufigkeit diverser operativ ausgerichteter Instrumente.....	112
Abbildung 25: Einsatzhäufigkeit diverser strategisch ausgerichteter Instrumente.....	113
Abbildung 26: Weiterentwicklungsbedarf in diversen Teilbereichen des Controlling	116
Abbildung 27: Zufriedenheitsgrad der Studierenden aus Sicht der Studentenwerke ..	119
Abbildung 28: Derzeitiger Erfüllungsstand wesentlicher Controlling-Aufgaben .....	127

---

Abbildung 29: Übersicht über die Grundform der Balanced Scorecard.....	139
Abbildung 30: Entwicklungskreislauf der Balanced Scorecard .....	144
Abbildung 31: Phasen einer BSC-Implementierung .....	147
Abbildung 32: Vorgehensweise zur Klärung strategischer Sachverhalte.....	157
Abbildung 33: Perspektiven des Beispiel-Studentenwerks .....	163
Abbildung 34: Denkraum der Balanced Scorecard des Beispiel-Studentenwerks ..	163
Abbildung 35: Strategy-Map des Beispiel-Studentenwerks .....	169
Abbildung 36: Matrix zur Rangfolgenbildung strategischer Maßnahmen .....	179
Abbildung 37: Strategischer Managementprozess der Balanced Scorecard.....	190
Abbildung 38: Kiviatgrafik des Erfüllungsgrads der strategischen Ziele.....	191
Abbildung 39: Integrierte Erfolgs- und Finanzplanung in Studentenwerken.....	200
Abbildung 40: Umsatzentwicklung des Beispiel-Studentenwerks.....	210
Abbildung 41: Öffnungstage des Beispiel-Studentenwerks (01/2000 – 12/2003) .....	211
Abbildung 42: Grafischer Zusammenhang zwischen Öffnungstagen und Umsatz.....	213
Abbildung 43: Überblick über die Systematik der Kostenrechnung .....	223
Abbildung 44: Verschiedene Ausprägungen der Kostenrechnungssysteme.....	225
Abbildung 45: Schema der Kostenträgerrechnung per pauschaler Zuschlags- kalkulation.....	228
Abbildung 46: Differenziertere Kostenträgerrechnung auf Vollkostenbasis.....	234
Abbildung 47: Prime Cost-Kalkulation in der Mensa des Beispiel-Studentenwerks..	238
Abbildung 48: Prime Cost-Kalkulation unter Berücksichtigung von Vollkosten .....	240
Abbildung 49: Bedeutung der Balanced Scorecard in der Controlling-Konzeption ...	245
Abbildung 50: Prozessphasen der Softwareauswahl .....	262

---

**TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1: Übersicht über externe und interne Kontextfaktoren nach AMSHOFF.....	36
Tabelle 2: Länderspezifische Organe der Studentenwerke.....	67
Tabelle 3: Umfang der Bereiche des Fragebogens .....	88
Tabelle 4: Einsatz von Software zur Erfüllung von Controlling-Aufgaben .....	103
Tabelle 5: Zeitplan der Entwicklung und Umsetzung im Beispiel-Studentenwerk.....	150
Tabelle 6: Dokumentation des Ziels "Optimierung des Leistungsangebots" .....	167
Tabelle 7: Messgrößen-Stammbblatt eines ausgewählten strategischen Ziels .....	176
Tabelle 8: Zielwerte eines strategischen Ziels im Beispiel-Studentenwerk .....	176
Tabelle 9: Finanzplanungsrechnungen im Überblick .....	198
Tabelle 10: Auswahl potentieller Einflussfaktoren der mehrjährigen Erfolgsplanung	204
Tabelle 11: Beispiel eines unterjährigen Finanzplans in Studentenwerken .....	206
Tabelle 12: Koeffizienten der multiplen Regression .....	214
Tabelle 13: Abgrenzung der Controlling-Aufgaben im Beispiel-Studentenwerk .....	255

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

AFRG	Arbeitsförderungs-Reformgesetz v. 24.3.1997
AföRG	Ausbildungsförderungsreformgesetz
ANOVA	Analysis of Variance
AO	Abgabenordnung
AöR	Anstalt des öffentlichen Rechts
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
Ausstellungsmögl.	Ausstellungsmöglichkeiten
BAföG	Bundesausbildungsförderungsgesetz
BAT	Bundesangestelltentarifvertrag
BAT-O	Bundesangestelltentarifvertrag-Ost
BayHSchG	Bayerisches Hochschulgesetz
BbgHG	Brandenburgisches Hochschulgesetz
Bd.	Band
Betr.	Betriebliches
BfdH	Beauftragter für den Haushalt
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BSC	Balanced Scorecard
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CHE	Centrum für Hochschulentwicklung
CIO	Chief Information Officer
Cov	Kovarianz
DBW	Die Betriebswirtschaft
DDR	Deutsche Demokratische Republik
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
DSW	Deutsches Studentenwerk
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EK	Einzelkosten
ERP	Enterprise Resource Planning
Erw	Erwartungswert
et al.	et alii, und andere
ETHZ	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
e.V.	Eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Fi.	Perspektive Finanzen
FiBu	Finanzbuchhaltung

---

FMM	Freiburger Management-Modell
GBL.	Gesetzesblatt
GK	Gemeinkosten
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GV	Gesetzesverordnung
GVBl.	Gesetz- und Verordnungsblatt
GV.NW	Gemeindeordnung für das Land Nordrhein Westfalen
GWG	Geringwertige Wirtschaftsgüter
HBFG	Hochschulbauförderungsgesetz
HGB	Handelsgesetzbuch
HGrG	Haushaltsgrundsätzegesetz
HIS	Hochschul-Informationssystem
HmbGVBl.	Hamburger Gesetz- und Verordnungsblatt
HO	Haushaltsordnung
HochSchG	Hochschulgesetz Rheinland-Pfalz
Hrsg.	Herausgeber
HV	Hausverwaltung
H.&S.	Perspektive Hochschule und Staat
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
idR	in der Regel
inkl.	inklusive
InsO	Insolvenzordnung
Int.	Internationaler
Integ.	Integrierte
Jg.	Jahrgang
JfB	Journal für Betriebswirtschaft
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle
komb.	kombinierten
KonTraG	Kontroll- und Transparenzgesetz
krp	Kostenrechnungspraxis
Kst.	Kostenstelle
KStG	Körperschaftssteuergesetz
KT	Kostenträger
kult.	kulturelle
LHO	Landeshaushaltsordnung
LHO BW	Landeshaushaltsordnung für Baden-Württemberg
LHO NDS	Niedersächsische Landeshaushaltsordnung
LHO NW	Landeshaushaltsordnung des Landes Nordrhein-Westfalen
Mi.	Perspektive Mitarbeiter
MinDirig	Ministerialdirigent
mündl.	mündlich

---

Nds.	Niedersächsisches
NHG	Niedersächsisches Hochschulgesetz
NPO	Non-Profit-Organisation
NRW	Nordrhein-Westfalen
ÖFF_GROß	Öffnungstage großer Verpflegungseinrichtungen
ÖFF_KLEI	Öffnungstage kleiner Verpflegungseinrichtungen
operat.	operativ
o. S.	ohne Seitenangabe
o. V.	ohne Verfasser
P	Produkt
Pr.	Prozessperspektive
prim.	primäre
RGB	Rechtsbereinigungsgesetz
RGBL.	Reichsgesetzblatt
RL-Band	Rücklaufband
schriftl.	schriftlich
SächsHG	Sächsisches Hochschulgesetz
sonst.	sonstiger
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Sp.	Spalte
St.	Perspektive Studierende
Std.	Stunden
strat.	strategisch
stud.	studentischer
StuWG	Gesetz über die Studentenwerke im Lande Sachsen-Anhalt
StudWG	Studentenwerkgesetz
StWG	Studentenwerkgesetz
Techn.	Technische
ThürStudWG	Thüringer Studentenwerkgesetz
überarb.	überarbeitete
UG	Universitätsgesetz
UMS_VJ	Umsätze des Vorjahres
Univ.	Universität
UStG	Umsatzsteuergesetz
Var	Varianz
VB	Verpflegungsbetrieb
Vgl.	Vergleiche
vollst.	vollständig
VV	Verwaltung Verpflegungsbetriebe
VWA	Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie

---

WEK	Wareneinsatzkosten
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
z. T.	zum Teil
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfo	Zeitschrift Führung und Organisation
ZögU	Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen
zugl.	zugleich

**SYMBOLVERZEICHNIS**

$b_1$	Regressionskoeffizient der Stichprobe der Variable UMS_VJ
$\beta_0$	Konstantes Glied der Regressionsfunktion
$\beta_j$	Regressionskoeffizient
$d$	Wert des Intervalls beim Durbin/Watson-Test
$j$	Laufindex der unabhängigen Variablen
$J$	Anzahl der unabhängigen Variablen
$k$	Laufindex für die Anzahl der Beobachtungen
$K$	Anzahl der Beobachtungen
$r$	Laufindex
$R^2$	Bestimmtheitsmaß
$\sigma^2$	Varianz
$s_{b1}$	Standardfehler des Regressionskoeffizienten UMS_VJ
$t_{emp}$	empirischer Wert der t-Verteilung
$t_{tab}$	tabellarischer Wert der t-Verteilung
$u$	Störgröße bei der multiplen Regression
$v_1$	Anzahl der Freiheitsgrade
$v_2$	Anzahl der Beobachtungen - Anzahl der Freiheitsgrade - 1
VIF	Variance Inflation Factor
$x$	unabhängige Variable
$y$	Reale Beobachtungswerte der abhängigen Variable
$\hat{y}$	Ermittelter Schätzwert der abhängigen Variable



# 1 Einleitung

## 1.1 Motivation und Zielsetzung der Untersuchung

In nahezu allen öffentlichen Institutionen der Bundesrepublik Deutschland ist seit einigen Jahren eine starke Zunahme eines ausgeprägten Modernisierungsdenkens zu beobachten. Drei wesentliche Faktoren werden in diesem Zusammenhang des Öfteren als Beweggründe dieser Entwicklung angeführt. Erstens erfordert eine Verschlechterung des wirtschaftlichen Umfelds einen höheren Veränderungsdruck. Zweitens führt die durch die Politik bewirkte Deregulierung zu einer Zunahme der Konkurrenz, da ehemals staatlich dominierte Märkte eine Abschwächung ihrer Monopolstellung befürchten müssen. Drittens können allgemein gestiegene Anforderungen der Gesellschaft an die Leistungserbringung konstatiert werden.<sup>1</sup>

Auch in den Studentenwerken<sup>2</sup> als Untersuchungsgegenstand der nachfolgenden Ausführungen finden derartige Veränderungen statt. Das wirtschaftliche Umfeld unterliegt seit mehreren Jahren einem kontinuierlichen Wandel. Eine wesentliche Ursache ist dabei der nachhaltige Rückzug des Staates aus der Finanzierung der Einrichtungen.<sup>3</sup> Dieser manifestierte sich in der Vergangenheit vielfach in einem vollzogenen Wechsel von einer Fehlbetrags- zu einer Festbetragsfinanzierung mit rückläufigem Volumen.<sup>4</sup> Außerdem wird den Einrichtungen in zunehmendem Maße die Selbstverantwortung für ihr Handeln übertragen, um Mechanismen entwickeln zu können, die eine bessere Positionierung gegenüber der zunehmenden Konkurrenz ermöglichen.<sup>5</sup> Als gegenwärtige Anzeichen dieser Entwicklung können gesetzlich geschaffene Freiräume bezüglich der Gründung von bzw. Beteiligung an Unternehmen angeführt werden.<sup>6</sup> Die geschaffenen Möglichkeiten tragen zu einer wirtschaftlicheren Leistungserstellung und somit einer verbesserten Konkurrenzsituation bei. Zudem kann ebenfalls eine gestiegene Anforderung an die Leistungserbringung durch die Studierenden festgestellt werden. Durch die Mitfinanzierung der Einrichtungen über die Semesterbeiträge lassen sich generell hohe Ansprüche an die Leistungserstellung konstatieren. Dieser Aspekt wird durch die stetig steigende Höhe dieses Beitrags verstärkt.

---

<sup>1</sup> Vgl. hier und im Folgenden WEBER (2003), S. 5.

<sup>2</sup> Im Folgenden werden die Begriffe Studentenwerk synonym für die Bezeichnungen Studentenwerk und Studierendenwerk verwendet. Bis auf Rheinland-Pfalz, wo die Bezeichnung Studierendenwerk gültig ist, führen sämtliche Einrichtungen den Titel Studentenwerk.

<sup>3</sup> Ausführlich wird diese Entwicklung in Abschnitt 3.2.1.4 beschrieben.

<sup>4</sup> Vgl. zu diesen beiden grundsätzlichen Finanzierungsformen WOLF (2004), S. 507.

<sup>5</sup> Aufgrund rückläufiger staatlicher Zuschüsse ist in einigen Geschäftsbereichen ein Verfall der Preisvorteile der Studentenwerke festzustellen, der unmittelbar zu einer spürbaren Erhöhung der Konkurrenzsituation beiträgt.

<sup>6</sup> So wird dem Studentenwerk Berlin beispielsweise seit Beginn des Jahres 2005 diese Option eingeräumt. Vgl. § 1 Abs. 4 StWG (Studentenwerkgesetz Berlin). Entwicklungen in anderen Bundesländern verlaufen ähnlich.

Die sich wandelnden Rahmenbedingungen führen zusammengefasst zu einer zunehmenden Konkurrenz von alternativen Anbietern sowie steigenden Anforderungen an die Managementqualitäten aufgrund der gestiegenen Wirtschaftlichkeitserfordernisse.<sup>7</sup>

Im öffentlichen Verwaltungsbereich finden als Reaktion auf die Veränderungen seit einigen Jahren Begriffe wie „New Public Management“<sup>8</sup> oder „Neues Steuerungsmodell“<sup>9</sup> eine zunehmende Verbreitung. Grundidee dieser Konzepte ist eine Übertragung vorhandener wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse auf den öffentlichen Bereich. Mit ihrer Hilfe sollen die neuen Herausforderungen bewältigt werden. Die angesprochenen Konzepte sind allerdings überwiegend auf den öffentlichen Kernverwaltungsbereich - beispielsweise Kommunalverwaltungen - beschränkt. Aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen ist dabei eine einfache Übertragung dieses Gedankenguts auf öffentliche Institutionen nicht immer möglich. In vielen Fällen sind umfangreiche Anpassungen vorzunehmen bzw. sind Konzepte und Instrumente sogar neu zu entwickeln.<sup>10</sup> Eine Anwendung auf Studentenwerke als spezifische Institution des öffentlichen Verwaltungsbereichs ist aufgrund des hohen Anteils der Selbstfinanzierung durch hohe Umsatzerlöse nur bedingt möglich.

Die mangelnde Eignung einer Übertragung dieser Konzepte schränkt die Bemühungen der Einrichtungen zur Bewältigung dieser neuen Anforderungen keinesfalls ein. Die nachhaltigen Veränderungen führten 1998 zu einer neuen Selbsteinschätzung der Studentenwerke. Seither verstehen sie sich als „moderne Dienstleistungsunternehmen“. Insbesondere eine konsequente Markt- und Kundenorientierung, eine Personalqualifikation und -entwicklung sowie eine steigende Qualitätssicherung werden unter diesem Modernisierungsgedanken verfolgt.<sup>11</sup> Überwiegend sind diese Schlagworte bislang jedoch lediglich als pauschale Forderungen einzustufen. Zu hinterfragen ist, inwieweit konkrete Veränderungen in den letzten Jahren stattgefunden haben und welche Mechanismen hierzu eingesetzt wurden. Einen wesentlichen Baustein zur Erreichung der sich im Rahmen dieses Modernisierungsprozesses gesetzten Ziele leistet der Aufbau eines

---

<sup>7</sup> Vgl. zu diesen neuen Anforderungen ergänzend EICHHORN (2004), S. 171. Besonders deutlich zeigen sich die Auswirkungen dieser Entwicklungen in Baden-Württemberg. Dort ist im Hochschulgesetz seit einigen Jahren die Möglichkeit der Tätigkeitsübernahme von den Studentenwerken durch die Hochschulen kodifiziert. Hauptsächlich wird hiermit die Zielsetzung einer erhöhten Konkurrenzsituation der Studentenwerke zur Steigerung einer wirtschaftlicheren Arbeitsweise verbunden. Vgl. WEX (2004), S. 135. Allerdings wurde diese Alternative von den Hochschulen noch nicht in Anspruch genommen. Vgl. EHRENBURG (2004), S. 32. Auch wenn diese Veränderungen bislang allenfalls landesspezifisch auftreten, so vermögen sie dennoch die Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds der Studentenwerke zu veranschaulichen.

<sup>8</sup> Vgl. zum New Public Management die Gesamtwerke von z. B. BUSCH (2003), SCHEDLER/PROELLER (2003), SANDER/LANGER (2003), GRÜNING (2000), NASCHOLD/BOGUMIL (2000), BUDÄUS (1998) oder HAIBER (1997).

<sup>9</sup> Vgl. zum Neuen Steuerungsmodell z. B. GÜNTHER/NIEPEL/SCHILL (2002), S. 219 ff.

<sup>10</sup> Vgl. BERGMANN (2004), S. 229.

<sup>11</sup> Vgl. DSW (2003a), S. 3.

auf die Bedürfnisse der Studentenwerke angepassten, aussagekräftigen Controlling-Konzepts. Auch die Einrichtungen erkennen in zunehmendem Ausmaß den möglichen Nutzen des Controlling in diesem Zusammenhang. Konkret wird zur Erhöhung der von den Studentenwerken angestrebten Wirtschaftlichkeit der Einsatz eines Controlling und einer systematischen Kostenreduzierung postuliert.<sup>12</sup>

Eine bislang unzureichende Abgrenzung des Controlling in den Studentenwerken sowohl in der Theorie als auch in der Praxis führt grundsätzlich zu Schwierigkeiten beim Aufbau eines geschlossenen Controlling-Systems. Die vielfach stattfindenden Controlling-Tätigkeiten lassen sich nicht aus einem geschlossenen theoretischen Konzept ableiten. Die Schließung dieser existierenden Lücke in Theorie und Praxis ist ein wesentliches Anliegen dieser Untersuchung. Darüber hinaus sollen durch eine instrumentelle Ausgestaltung des Controlling neue Erkenntnisse gewonnen werden, um das bestehende Controlling-Instrumentarium in den Studentenwerken einrichtungsspezifisch zu optimieren.

Aus diesen beiden Hauptzielsetzungen der Arbeit lassen sich folgende Problembereiche ableiten:

- die Entwicklung einer theoretisch geschlossenen Controlling-Konzeption für Studentenwerke,
- die Ableitung der konkreten Aufgaben und Funktionen des Controlling in den deutschen Studentenwerken,
- die Identifikation derjenigen Instrumente, deren Einsatz - unter Berücksichtigung vorzunehmender Anpassungen - aus heutiger Sicht maßgeblich zu einer Verbesserung des Controlling in den Studentenwerken beitragen,
- die Anpassung oder Weiterentwicklung der ausgewählten Instrumente für einen zielsetzungsgerechten Einsatz in den deutschen Studentenwerken,
- die Auswirkungen der instrumentellen Umsetzung der Controlling-Konzeption auf die Organisation des Controlling in den deutschen Studentenwerken.

Die Erfüllung dieser verschiedenen Problembereiche kann grob in der angegebenen Reihenfolge stattfinden. Aus diesem Grund lassen sie sich bereits als ein erster Über-

---

<sup>12</sup> Vgl. hierzu DSW (2002a), S. 66.

blick über den Untersuchungsverlauf auffassen, den es im weiteren Verlauf zu spezifizieren gilt.

## 1.2 Übersicht über den Untersuchungsablauf

Die Basis der vorliegenden Untersuchung bilden zwei Praxisprojekte des LEHRSTUHL FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE, INSBESONDERE CONTROLLING der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Projektpartner war in beiden Fällen das STUDENTENWERK MÜNSTER. Gegenstand der Projekte war neben einer Analyse des vorhandenen Informationssystems die Weiterentwicklung der Kostenrechnung in den Verpflegungseinrichtungen des betreffenden Studentenwerks. Die in diesem Rahmen gewonnenen Erkenntnisse fließen direkt oder indirekt in die vorliegende Untersuchung ein. Ein direkter Einfluss ist insbesondere im Bereich der geschäftsbereichsbezogenen, instrumentellen Umsetzung der Konzeption zu erkennen.<sup>13</sup> Indirekt finden Erkenntnisse aus zahlreichen Gesprächen und Interviews bei diversen Handlungsempfehlungen an verschiedenen Stellen Eingang in die Arbeit. Nachfolgend wird der gesamte Untersuchungsablauf knapp erläutert.

Die Vermittlung eines controllingtheoretischen Grundverständnisses und die Erarbeitung eines studentenwerksadäquaten Controlling-Rahmengerüsts sind Gegenstand des *Kapitels 2*. Zur Bildung eines einheitlichen Grundverständnisses erfolgt zunächst die Darstellung und Kritik alternativer Controlling-Ansätze. Aufbauend auf den Gemeinsamkeiten dieser Ansätze wird eine erste grobe Einschätzung möglicher Inhalte des Controlling in Studentenwerken vorgenommen. Im Mittelpunkt des sich anschließenden Abschnitts steht die Entwicklung des Grundgerüsts einer Controlling-Konzeption, das als Bezugsrahmen der nachfolgenden Kapitel dient. Die noch nicht erfolgte, ausführliche Behandlung der Kontextfaktoren des Untersuchungsgegenstands Studentenwerk erfordert eine Abstraktion der Ausführungen auf öffentliche Institutionen allgemein. Präzisierungsbedarf besteht für die Studentenwerke insbesondere bei den spezifischen Controlling-Aufgaben, dem Einsatz der Controlling-Instrumente sowie der organisatorischen Ausgestaltung des Controlling. Diese Elemente sind gänzlich als kontextabhängig einzustufen.

Die Erkenntnis, dass die „Effizienz der Aufgabenwahrnehmung [...] entscheidend von der Gestaltung der Kontextfaktoren“<sup>14</sup> abhängig ist, führt somit auch bei den deutschen Studentenwerken zu dem Erfordernis, diese in *Kapitel 3* intensiv zu analysieren. Zunächst erfolgt eine Differenzierung in interne und externe Kontextfaktoren. Aufgrund

<sup>13</sup> Vgl. zur Weiterentwicklung der Kostenrechnung im Verpflegungsbereich Abschnitt 5.3 und ergänzend TRISKA/HABMANN (2004), S. 140 ff.

<sup>14</sup> HOFFJAN (1998), S. 2.

---

des öffentlichen Charakters der Studentenwerke wird anschließend der Schwerpunkt der Ausführungen auf die internen Faktoren gelegt. Aufbauend auf den Erkenntnissen aus der Betrachtung der Kontextfaktoren und unter Berücksichtigung des aufgezeigten Controlling-Rahmengerüsts lassen sich anschließend acht studentenwerksspezifische Controlling-Aufgaben ableiten.

Die Frage, welche dieser Aufgaben im weiteren Verlauf der Untersuchung im Rahmen der instrumentellen Umsetzung verstärkt zu berücksichtigen sind, lässt sich unabhängig von einer Analyse des aktuellen Ausgestaltungsgrads des Controlling in den Studentenwerken nicht beantworten. Dieser ist abhängig von den bereits durchgeführten Controlling-Maßnahmen. Die Aufdeckung der Schwachstellen des bisherigen Controlling findet in *Kapitel 4* mittels einer empirischen Analyse statt. Die aus der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse stützen die Vermutung, dass die strategischen Controlling-Aufgaben zum heutigen Zeitpunkt weitaus weniger als die operativen erfüllt werden. Aus diesem Grund erfolgt bei der anschließenden Auswahl der Instrumente eine höhere Gewichtung strategisch orientierter Verfahren.

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Anpassung betriebswirtschaftlicher Instrumente an die spezifischen Anwendungsbedingungen der Studentenwerke in *Kapitel 5*. Hierbei wird sowohl die Erfüllung strategischer als auch operativer Controlling-Aufgaben angestrebt. Exemplarisch werden dabei wesentliche Erkenntnisse auf die spezifischen Rahmenbedingungen eines Beispiel-Studentenwerks übertragen. Die Charakteristika dieser Einrichtung entsprechen den auf Basis der empirischen Untersuchung durchschnittlichen Verhältnissen in den Einrichtungen. Durch diese Vorgehensweise können konkrete Handlungsempfehlungen gegeben werden, die auf eine Vielzahl anderer Studentenwerke übertragbar erscheinen.

Die instrumentelle Umsetzung einer Controlling-Konzeption erfordert in *Kapitel 6* eine Diskussion über die grundsätzliche organisatorische Verankerung des Controlling in den Studentenwerken. Diese wird durch die instrumentelle Ausgestaltung und die allgemeinen Controlling-Aufgaben maßgeblich beeinflusst. Zum einen stellt sich die Frage, inwieweit eine eigene Stelle Controlling geschaffen und in welcher Form sie in das bestehende Organisationsgefüge eingeordnet werden soll. Andererseits sind Empfehlungen zu geben, welche Anforderungen an die Controlling-Mitarbeiter<sup>15</sup> gestellt werden. Ergänzend werden an dieser Stelle wesentliche Aspekte einer EDV-technischen Unterstützung im Controlling dargestellt.

---

<sup>15</sup> Im Folgenden wird für alle Personenbezeichnungen - wie beispielsweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Geschäftsführerin und Geschäftsführer, Kultusministerin und Kultusminister - stellvertretend die männliche Form angeführt.

Kapitel 7 fasst die Ausführungen der Arbeit knapp zusammen und skizziert weiteren Forschungsbedarf. Abbildung 1 gibt abschließend einen Überblick über den Aufbau der Untersuchung.

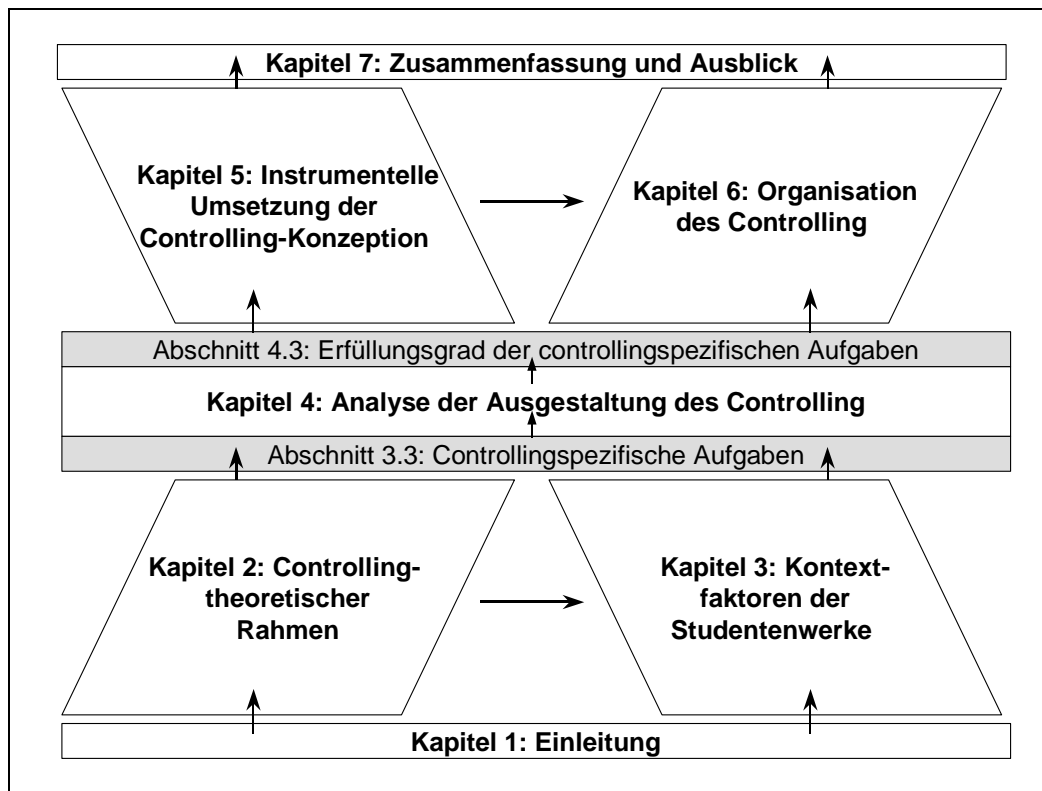


Abbildung 1: Übersicht über den Untersuchungsablauf

Der besonderen Bedeutung der Ermittlung von studentenkwerkspezifischen Controlling-Aufgaben wird durch die direkte Aufnahme des Abschnitts 3.3 in die Abbildung Rechnung getragen. Selbiges gilt für die Einstufung des Erfüllungsgrads der Aufgaben in Abschnitt 4.3, da dieser einen maßgeblichen Einfluss auf die instrumentelle Ausgestaltung als Schwerpunkt dieser Arbeit ausübt.

## 2 Entwicklung eines controllingtheoretischen Rahmens

Zur Entwicklung eines Controlling-Konzepts für die Studentenwerke wird zunächst eine Klärung des Begriffs Controlling vorgenommen. Anschließend erfolgt die Darstellung verschiedener, theoretischer Ansätze in Abschnitt 2.1, um ein Grundverständnis der Inhalte des Controlling zu erarbeiten.<sup>16</sup> Am Ende der kritischen Darstellung jeder Alternative wird knapp deren Bedeutung für die Studentenwerke beschrieben. Die Bewertung erfolgt an dieser Stelle sehr allgemein, da der Untersuchungsgegenstand noch nicht hinreichend umfassend beschrieben wurde. Die Zusammenfassung relevanter Aspekte der verschiedenen Ansätze findet abschließend statt.

Kritisch ist im Zuge der Entwicklung eines Controlling-Grundgerüsts für Studentenwerke in Abschnitt 2.2 zunächst in Abschnitt 2.2.1 die Eignung der Erkenntnisse zum öffentlichen Verwaltungscontrolling für öffentliche Institutionen - wie die deutschen Studentenwerke - zu beurteilen. Anschließend wird in Abschnitt 2.2.2 ein Controlling-Grundgerüst vorgestellt, das wesentliche Elemente einer Controlling-Konzeption für die Studentenwerke enthält.

Zur Beurteilung der Eignung der bisherigen Erkenntnisse zum öffentlichen Verwaltungscontrolling findet an dieser Stelle bereits eine knappe Einordnung der Studentenwerke in den Verwaltungsbereich statt.<sup>17</sup> Die Einrichtungen lassen sich dem öffentlichen Verwaltungsbereich zuordnen, da sie überwiegend die Rechtsform der Anstalt des öffentlichen Rechts aufweisen. Nach EICHHORN sind unter öffentliche Verwaltungen „von juristischen Personen des öffentlichen Rechts getragene Institutionen bzw. Wirtschaftssubjekte“<sup>18</sup> zu verstehen. Hierzu zählen auch die Anstalten des öffentlichen Rechts. In dieser Arbeit wird im weiteren Verlauf ergänzend zwischen dem Kernverwaltungsbe- reich und öffentlichen Institutionen differenziert.<sup>19</sup> Da die Studentenwerke ihren Groß- teil der Einnahmen selbst erwirtschaften, lassen sie sich als öffentliche Institution ein- stufen.

---

<sup>16</sup> Die theoretisch orientierten Ansätze werden vielfach auch als Controlling-Konzeptionen bezeichnet. Vgl. PIETSCH/SCHERM (2001), S. 206 ff. oder SCHERM/PIETSCH (2004), S. 11.

<sup>17</sup> Diese Einordnung ist notwendig, da bei der Entwicklung eines Controlling-Rahmengerüsts bereits eine Differenzierung dieses weiten Bereichs vorgenommen werden muss. Dieser Aspekt wird in Kapitel 3 erneut aufgegriffen und intensiviert.

<sup>18</sup> EICHHORN (1993), S. 125.

<sup>19</sup> Der Begriff „Kernverwaltung“ ist in der Literatur nicht einheitlich definiert. Häufig findet man eine Unterteilung in die Bereiche „öffentliche Verwaltung“ und „öffentliche Institution“. Zum Bereich öffentliche Verwaltung zählen dabei insbesondere Verwaltungen, die nur einen geringen Anteil an Eigenumsatz erzielen. Hierunter fallen neben den Kommunalverwaltungen auch die Ministerialverwaltungen. Vgl. beispielsweise BRÜGGEMEIER (1998), S. 45 oder WEBER (1988), S. 172. Nach EICHHORN ist diese Unterteilung nicht korrekt, da sämtliche öffentlichen Institutionen als Teilbereich der öffentlichen Verwaltung angesehen werden. Im Folgenden wird zur eindeutigen Abgrenzung eine Unterscheidung des öffentlichen Verwaltungsbereichs in die Teilbereiche Kernverwaltung und öffentliche Institutionen vorgenommen, obwohl diese nicht unumstritten ist.

## 2.1 Kritische Würdigung diverser Controlling-Ansätze

Eine theoretische Fundierung des Controlling gestaltet sich als äußerst schwierig, da sich Controlling aus der Praxis entwickelt hat. Der ausschlaggebende Punkt für dessen Durchbruch war das Ende der Weltwirtschaftskrise Anfang der dreißiger Jahre des letzten Jahrhunderts.<sup>20</sup> Die wirtschaftlichen Verhältnisse zu diesem Zeitpunkt können als katastrophal eingestuft werden. Die Bewältigung der wirtschaftlichen Misere stellte die Unternehmen vor neue Herausforderungen.<sup>21</sup> Hierbei erhoffte man sich vom Controlling eine Hilfestellung. Eine erste Beschreibung des Tätigkeitsbereichs eines Controllers im angloamerikanischen Raum entstammt dem Jahre 1949. Demnach lässt sich das Aufgabengebiet eines Controllers wie folgt charakterisieren: „[...] the basic function of the controller is to take accounting out of its strait jacket so that it can be used by practical management“<sup>22</sup>. Die Vielfalt der sich hieraus ergebenden Definitionen des Controlling ist kaum überschaubar.<sup>23</sup> Eine allgemein anerkannte Definition existiert bis zum jetzigen Zeitpunkt nicht. In dieser Arbeit soll im Folgenden der Auffassung von BERENS/HOFFJAN/STRACK gefolgt werden, die Controlling „als Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Daten zur Vorbereitung zielsetzungsgerechter Entscheidungen“ verstehen.<sup>24</sup> Anhand dieser Formulierung wird deutlich, dass Controlling ein weitaus größeres Aufgabenspektrum abbildet, als oftmals unter dem fälschlich verwendeten Terminus „Kontrolle“ verstanden werden kann. Der ständige Wandel des Controlling führt dazu, dass eine synonyme Verwendung dieses Wortes nicht mehr zeitgemäß erscheint.<sup>25</sup>

Die Kontroversen hinsichtlich einer einheitlichen Definition des Controlling spiegeln sich auch in der Intensität der Diskussionen bezüglich der Inhalte des Controlling wieder. Verschiedenste theoretische Ansätze der Controlling-Forschung werden derzeit in

---

<sup>20</sup> Die Wurzeln des Controlling gehen allerdings bereits auf das Mittelalter zurück. Schon im 15. Jahrhundert war ein „Countrollor“ für die lückenlose Aufzeichnung ein- und ausgehender Geld- und Güterströme zuständig. Vgl. JACKSON (1950), S. 17 f. Die erste Stellenbezeichnung „Comptroller“ findet sich 1880 bei der Eisenbahngesellschaft Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System. Vgl. JACKSON (1949), S. 7 f. Da diese Ereignisse allerdings dem Controlling nicht zum Durchbruch verhelfen, werden sie an dieser Stelle nur knapp erwähnt.

<sup>21</sup> Vgl. BERENS/BERTELSMANN (2002), S. 281.

<sup>22</sup> JACKSON (1949), S. 25.

<sup>23</sup> Die Umschreibungen variieren zwischen eher allgemein gehaltenen Tätigkeitsbeschreibungen und exakt ausformulierten Definitionen. Als Beispiel einer eher allgemein gehaltenen Tätigkeitsbeschreibung sei auf DEYHLE verwiesen. Dieser vertritt die Auffassung, dass Controlling nicht Kontrolle bedeute, sondern dazu beitragen solle, dass sich jeder selbst kontrollieren kann. Vgl. DEYHLE (1997), S. 19 ff. Eine exakte Definition des Controlling findet man demgegenüber beispielsweise bei REICHMANN (2001), S. 13. Vgl. hierzu ergänzend die Ausführungen zu Beginn des Abschnitt 2.1.2.

<sup>24</sup> Vgl. BERENS/HOFFJAN/STRACK (1995), S. 144 oder auch später RIEPER/WITTE/BERENS (1996), S. V. sowie BERENS/BERTELSMANN (2002), S. 280. Durch MOSIEK wurde diese Definition um den zusätzlichen Aspekt der Kommunikation erweitert. Vgl. MOSIEK (2002), S. 67.

<sup>25</sup> Vgl. BERENS/BERTELSMANN (2002), S. 281.



diesem Zusammenhang diskutiert, ohne dass zum heutigen Zeitpunkt eine Dominanz einer Theorie konstatiert werden kann.<sup>26</sup> Im Folgenden werden ausgewählte Konzepte beschrieben. Ein Auswahlkriterium ist die Intensität der Ausführungen in der Literatur. Zudem sollen möglichst viele unterschiedliche controllingrelevante Ansätze zur Gewinnung eines breiten Überblicks dargestellt werden. In dieser Arbeit werden daher der koordinations-, der informations- und der rationalitätsorientierte Ansatz diskutiert.<sup>27</sup> Mit dem koordinations- und dem informationsorientierten Konzept existieren zwei Theorien, die unabhängig voneinander eine Rechtfertigung der Existenz durch eine detaillierte Beschreibung der Hauptinhalte des Controlling vornehmen. Auch WEBER vertrat ursprünglich die koordinationsorientierte Sichtweise. Aus der Vielfalt der Kritikpunkte entwickelte er zusammen mit SCHÄFFER aber den rationalitätsorientierten Ansatz.<sup>28</sup> Dieser vereint Elemente der beiden anderen Konzepte. Die Aufnahme dieser Theorie in diese Arbeit wird aufgrund der Neuartigkeit und der intensiven derzeitigen Diskussion in der Literatur gerechtfertigt. Relevante Aspekte für den Untersuchungsgegenstand werden gegen Ende der Beschreibung des jeweiligen Ansatzes nur kurz aufgegriffen, da die Ermittlung eines umfassenden Grundverständnisses des Controlling im Vordergrund steht

### 2.1.1 Koordinationsorientierter Ansatz

Koordination sei im Folgenden in Anlehnung an HORVÁTH allgemein definiert „als zielgerichtete Abstimmung von interdependenten Sachverhalten“<sup>29</sup>. Ein auf der Koordination aufbauender Controlling-Ansatz wurde erstmals von HORVÁTH propagiert. Eine Weiterentwicklung erfolgte durch KÜPPER.<sup>30</sup> Heutzutage wird er vielfach sowohl in der Forschung als auch in der Lehre als das vorherrschende Konzept angesehen.<sup>31</sup> Die Bewälti-

<sup>26</sup> Vgl. NERDINGER/HORSMANN (2004), S. 711.

<sup>27</sup> Neben den nachfolgend intensiv vorgestellten Controllingansätzen existieren weitere, die entweder in einem wesentlich geringeren Umfang diskutiert werden oder zu anderen Ansätzen eine inhaltliche Nähe aufweisen. Hierzu zählt beispielsweise der rechnungswesenorientierte Ansatz, der als eine Vorstufe des informationsorientierten Ansatzes angesehen werden kann. In der jüngeren Vergangenheit wird zudem der Ansatz des reflexionsorientierten Controlling intensiver diskutiert. Vgl. hierzu PIETSCH/SCHERM (2000), S. 395 ff, PIETSCH/SCHERM (2004), S. 535 ff. und PEFFEKOVEN (2004), S. 560 ff. Zum allgemeinen Entwicklungsverlauf der diversen Ansätze vgl. WEIBLER/LUCHT (2004), S. 877 f. Darüber hinaus sei auf den informationsökonomischen Ansatz EWERT (2002), S. 21 ff. und stellvertretend für alle übrigen den kontributionsorientierten Ansatz verwiesen. Vgl. hierzu LINK (2004), S. 415 ff. Für die Zwecke dieser Arbeit erscheint eine detaillierte Darstellung aller Ansätze aus den genannten Gründen wenig zielführend.

<sup>28</sup> Vgl. WEBER/SCHÄFFER (1999), S. 731 ff.

<sup>29</sup> HORVÁTH (2002), S. 56. Ähnlich wie bei den Definitionsvorschlägen für den Begriff Controlling lässt sich auch beim Begriff Koordination keine einheitliche Definition erkennen. Im Folgenden werden stellvertretend für alle anderen zwei weitere Vorschläge kurz beschrieben. EWERT/WAGENHOFER (2003), S. 454 verstehen unter Koordination allgemein „die Abstimmung von Einzelaktivitäten zur Erreichung übergeordneter Ziele“. Ein konkreterer Vorschlag stammt von KOSIOL, der unter Koordination grundsätzlich eine Abstimmung arbeitsteilig vollzogener Handlungen hinsichtlich der übergeordneten Ziele versteht. Vgl. KOSIOL (1976), S. 171.

<sup>30</sup> Vgl. LANGE/SCHAEFER (2003), S. 400.

<sup>31</sup> Vgl. AHN (1999), S. 109 ff. oder HIRSCH (2003), S. 249 ff.

gung der Koordinationserfordernisse stellt hierbei die wesentliche Aufgabe des Controlling dar. Uneinigkeit besteht indes in der Frage des Einbezugs der relevanten Organisationseinheiten. Laut HORVÁTH entspricht das Controlling einem „Subsystem der Führung“<sup>32</sup>. Es umfasst demnach Planungs-, Kontroll- und Informationsinstrumentarien, um die Koordination des Gesamtsystems zu unterstützen. Hierbei sind ergebniszielorientiert sowohl systembildende als auch systemkoppelnde Aspekte zu berücksichtigen.<sup>33</sup> Die Koordination erfolgt dabei einerseits innerhalb des Planungs-, Kontroll- und Informationssystems, allerdings werden auch die Abstimmungen zwischen den Führungsteilsystemen hierunter subsumiert.<sup>34</sup> KÜPPER erweitert diesen Ansatz zusätzlich um die Komponenten Organisation und Personalführung. Demnach lassen sich in Unternehmen bei dieser komprimierten Betrachtungsweise fünf Teilsysteme unterscheiden:<sup>35</sup>

- Planungssystem,
- Kontrollsystem,
- Informationssystem,
- Personalführungssystem,
- Organisation.

Je weiter die eigenständige Entwicklung dieser fünf Teilbereiche voranschreitet, desto stärker findet eine Erhöhung des Koordinationsbedarfes statt. Dieser kann teilweise durch die einzelnen Bereiche - insbesondere durch die Planung und Organisation - selbst erfüllt werden. Es bleibt jedoch zu konstatieren, dass die Koordinationserfordernisse durch die angesprochenen Teilsysteme nicht komplett abgedeckt werden können. Insofern wird diesem Erfordernis eine eigenständige Problemstellung zugesprochen, die durch das Controlling im Sinne einer Abstimmung des Führungssystems erfüllt werden kann.<sup>36</sup> Hierdurch kann die Koordination „als das den Charakter des Controlling letztlich ausmachende Merkmal“<sup>37</sup> angesehen werden.

Zu diesem und den nachfolgenden Konzepten existieren jeweils vielfältige Kritikpunkte. Einige wesentliche werden bei den verschiedenen Ansätzen jeweils dargestellt, um ein geschlossenes Gesamtbild zu erhalten.<sup>38</sup> Dem koordinationsorientierten Ansatz wird oft

---

<sup>32</sup> HORVÁTH (2003a), S. 151.

<sup>33</sup> Vgl. HORVÁTH (2003a), S. 151.

<sup>34</sup> Vgl. LANGE/SCHAEFER (2003), S. 400.

<sup>35</sup> Vgl. KÜPPER (2001), S. 15. Bei dieser Darstellung handelt es sich um eine stark komprimierte Betrachtung. Darüber hinaus sind auch alternative Unterteilungen der Führungssysteme denkbar. Eine Übersicht über die Gliederungsvorschläge von BLEICHER/MEYER (1976), WUNDERER/GRUNWALD (1980) und WILD (1974) sowie deren Gemeinsamkeiten findet man ebenfalls bei KÜPPER (2001), S. 14.

<sup>36</sup> Vgl. KÜPPER (2001), S. 15.

<sup>37</sup> FRANZ (2004), S. 273.

<sup>38</sup> Vgl. zu den nachfolgend angeführten Kritikpunkten WALL (2000a), S. 1 f. und WALL (2004), S. 393 ff.

entgegengehalten, dass bei seiner Akzeptanz eine Überschätzung des Controlling stattfindet. Der Stellenwert des Controllers im Unternehmen wird als extrem hoch eingeschätzt. Eine überschneidungsfreie Abgrenzung des Aufgabenbereichs ist nicht ohne weiteres möglich. Dieser offensichtliche Einwand wurde zuerst von SCHNEIDER propagiert, der den Controller bei Akzeptanz dieser Konzeption in der Rolle eines „Supermanns“ sieht, der sich für alle Probleme innerhalb der Unternehmensorganisation demnach zu verantworten hat.<sup>39</sup>

Eine Beschränkung der Betrachtung auf die Teilsysteme Planung, Kontrolle und Information sowie im erweiterten Ansatz der Einbezug der Bereiche Personal und Organisation erscheint zudem recht willkürlich. Die Nichtberücksichtigung alternativer Unterteilungen der Führungsteilsysteme führt zum Vorwurf einer weitgehend willkürlichen Abgrenzung der einzelnen Bereiche.<sup>40</sup>

Der hohen Akzeptanz in Forschung und Lehre steht eine vergleichsweise geringe Verbreitung in der Unternehmenspraxis gegenüber, die durch empirische Untersuchungen bestätigt wird. Eine Analyse der Persönlichkeitsanforderungen in Stellenanzeigen veranschaulicht, dass in den Jahren 1990-1994 bei einzustellenden Controllern bzw. controllingähnlichen Stellen die Eigenschaften „analytische Fähigkeit“, „Kooperationsbereitschaft/Teamgeist“, „Durchsetzungsfähigkeit“, „Führungsfähigkeit“, „Selbständigkeit“ sowie „Kommunikationsfähigkeit“ als Schlüsselqualifikationen der Persönlichkeit angesehen wurden, während dessen die „Koordinationsfähigkeit“ in den Unternehmen nahezu bedeutungslos erscheint.<sup>41</sup>

Eine Schlussfolgerung bei Gültigkeit dieser Auffassung ist zudem die Befürwortung der These, dass eine Vielzahl der Aufgaben - die bislang durch den Bereich Organisation abgedeckt wurden - nunmehr auch unter Controlling zu subsumieren sind. Dies widerspricht der allgemein akzeptierten Auffassung der Eigenständigkeit des Bereiches Organisation, die durch die Aufgabenverschiebung in Frage gestellt würde.<sup>42</sup>

Die bisherigen Diskussionspunkte lassen sich hinsichtlich des Untersuchungsgegenstands wie folgt zusammenfassen. Auch in den Studentenwerken muss die Koordination der Führung Bestandteil der Controlling-Konzeption sein. In Abhängigkeit der Größe der Einrichtungen dürfte sich auch die Eigenständigkeit und damit der Koordinationsbe-

---

<sup>39</sup> Vgl. SCHNEIDER (1991), S. 765 und insbesondere S. 772.

<sup>40</sup> Vgl. IRREK (2002), S. 46 sowie WEBER/SCHÄFFER (2000a), S. 110.

<sup>41</sup> Vgl. WEBER/SCHÄFFER (1998), S. 231. Zu weiteren Persönlichkeitsanforderungen an Controller vgl. auch Abschnitt 6.2. Einschränkend sei darauf hingewiesen, dass in Großunternehmen diese Aussage hingegen nicht absolut bestätigt werden kann. Im Bereich des operativen und strategischen Controlling wird der Koordination sehr wohl eine hohe Bedeutung beigemessen. Vgl. hierzu z. B. MATSCHKE (2001), S. 373.

<sup>42</sup> Vgl. WALL (2000a), S. 2 sowie ausführlicher zu dieser Abgrenzungsproblematik WALL (2004), S. 396 ff.

darf der angegebenen Teilbereiche entwickeln. Die vielfältigen Kritikpunkte an diesem Ansatz sind durchaus gerechtfertigt, stellen das grundsätzliche Koordinationserfordernis jedoch keineswegs in Frage. Der Einwand der geringen Akzeptanz der Koordination im Anforderungsprofil eines Controllers in der Praxis kann das existierende Koordinationserfordernis höchstens reduzieren aber nicht eliminieren. In Stellenanzeigen mit begrenzter Kapazität können nur einige wenige Anforderungen angeführt werden. Eine geringe Existenz dieser Anforderung lässt nach Meinung des Verfassers nicht zwangsläufig auf eine geringe Bedeutung dieses Faktors schließen. Fraglich ist hingegen, inwieweit der postulierte, hohe Stellenwert bei diesem Ansatz eine überschneidungsfreie Abgrenzung zu den Tätigkeiten der Geschäftsführung erlaubt.

### 2.1.2 Informationsorientierter Ansatz

Bereits vor dem koordinationsorientierten wurde der informationsorientierte Ansatz entwickelt, der die Hauptaufgabe des Controlling in der Informationsversorgung der Führung sieht.<sup>43</sup> Hauptvertreter dieser Auffassung ist REICHMANN, der unter Controlling „die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient“<sup>44</sup>, versteht. Die Informationsverarbeitung wird bei dieser Definition in erster Linie als führungsunterstützend angesehen. Ergänzend dient sie auch einer Verbesserung der Koordination. Konkretisiert wird die Auffassung durch die Charakterisierung des Controlling als „eine rechnungswesen- und vorsystemgestützte Systematik zur Verbesserung der Entscheidungsqualität auf allen Führungsstufen der Unternehmung“<sup>45</sup>. Insofern liegt die Hauptaufgabe des Controlling nach dieser Definition hauptsächlich in einer zielbezogenen, notwendigen Weiterentwicklung des traditionellen Rechnungswesens.<sup>46</sup> Insbesondere beim Auf- und Ausbau des Kennzahlensystems und des Berichtswesens soll dabei das Controlling unter Berücksichtigung einer empfangenorientierten Informationsbereitstellung unterstützend wirken.<sup>47</sup>

Die Frage, welche Informationen bereitgestellt werden sollen, ist oftmals nicht unmittelbar zu beantworten. Abbildung 2 zeigt die grundsätzlich möglichen Überschneidungsbereiche zwischen Informationsangebot, Informationsnachfrage und Informationsbedarf. Die Optimalsituation stellt der Schnittbereich der drei Kreise dar. In dieser Situation werden nur die objektiv benötigten Informationen nachgefragt und stehen zur

---

<sup>43</sup> Vgl. WALL (2002), S. 68.

<sup>44</sup> REICHMANN (2001), S. 13.

<sup>45</sup> REICHMANN (2001), S. 13.

<sup>46</sup> Vgl. LANGE/SCHAEFER (2003), S. 400.

<sup>47</sup> Vgl. SCHAEFER/LANGE (2004), S. 106.

Verfügung. Beim Aufbau des Controlling und dessen Weiterentwicklung sollte dieser Schnittbereich grundsätzlich angestrebt werden.

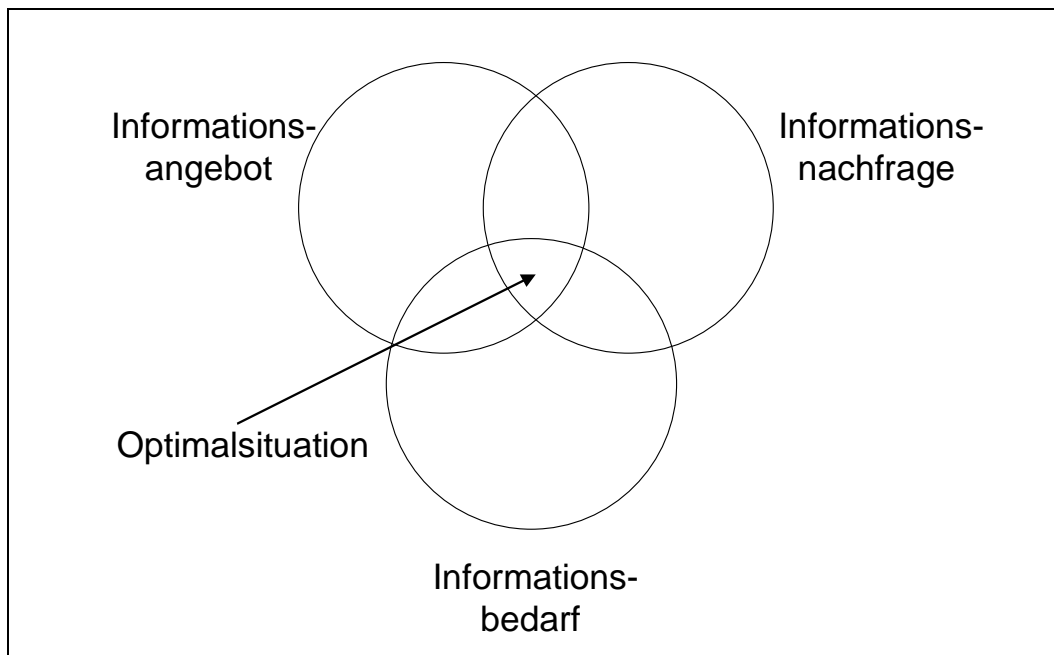


Abbildung 2: Kreise der Informationsversorgung im Controlling<sup>48</sup>

Des Öfteren kann beobachtet werden, dass eine Vielzahl von Informationen angeboten und auch nachgefragt wird, diese jedoch teilweise zu keiner Lösung bestehender Probleme beitragen. Verantwortlich für diese Situation kann ein nur subjektiv empfundener Informationsbedarf sein, der objektiv nicht vorhanden ist. In der Abbildung ist dieser Bereich oberhalb der Optimalsituation vorzufinden. Vielfach hat sich insbesondere im Berichtswesen bei vermehrtem Auftreten dieser Situation der Begriff „Zahlenfriedhof“ etabliert.<sup>49</sup> Ergänzend zur systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung sollte das Controlling daher die Identifikation nicht zielbezogener Informationen verfolgen. Zu deren Identifikation empfiehlt sich eine Kopplung an anreizkonforme Mechanismen, beispielsweise in Form von Verrechnungspreisen.<sup>50</sup> Die hierdurch eingesparten Ressourcen können dann anderweitig Anwendung finden, so dass sich das Controlling effizienter gestalten lässt.

Stellvertretend für die übrigen Überschneidungsbereiche werden lediglich zwei weitere Schnittmengen betrachtet. Hierbei handelt es sich um die Teilbereiche, bei denen ein objektiver Informationsbedarf besteht, der bislang allerdings entweder nicht angeboten, aber nachgefragt oder weder nachgefragt noch angeboten wird. Im Falle eines objekti-

<sup>48</sup> In enger Anlehnung an BERTHEL (1975), S. 30 oder WEBER (1997), S. 12.

<sup>49</sup> Vgl. zum Begriff „Zahlenfriedhof“ beispielsweise ADAMASCHEK (2000), S. 347.

<sup>50</sup> Vgl. MOSIEK (2002), S. 208.

ven Informationsbedarfs, der auch nachgefragt, aber bislang nicht angeboten wird, sind die Ursachen hierfür zu identifizieren. Ein Grund für ein fehlendes Angebot kann einerseits eine Nichtkenntnis dieser Nachfrage seitens des Controlling sein. Andererseits ist ebenso die Situation denkbar, dass aus Kapazitäts- oder Kostengründen diese Informationen nicht generiert werden können. Langfristig sind diese Mängel zu beseitigen.<sup>51</sup> Im zweiten Fall sollten die zuständigen Mitarbeiter für das Controlling bestrebt sein, zusätzliche, bislang weder angebotene noch nachgefragte - jedoch objektiv relevante - Informationsbedarfe zu identifizieren. Insofern kann dem Controlling bei diesem Ansatz eine Innovationsfunktion zugestanden werden.<sup>52</sup> Vielfach lässt sich in diesem Zusammenhang ein objektives Informationsdefizit in öffentlichen Institutionen im Bereich der strategischen Planung feststellen.<sup>53</sup>

Der informationsorientierte Controlling-Ansatz wurde von LANGE/SCHAEFER weiter entwickelt. Bei dieser Konkretisierung wird dem Auf- und Ausbau von Informations- und Kommunikationsbeziehungen besonderer Wert beigemessen. Zum Abbau von Informationsasymmetrien sollten nach diesem Ansatz überwiegend „bottom-up“ Informationen weitergegeben werden, auch wenn diese nicht zwingend für konkrete Entscheidungen benötigt werden. Streng genommen steht diese Erweiterung im Widerspruch zu der in Abbildung 2 dargestellten Optimalsituation. Eine Abweichung von der angestrebten Optimalsituation zur Verbesserung dieses Kommunikationsweges wird hierbei durch das Ziel des Aufbaus einer längerfristigen Verhaltenssteuerung in Verbindung mit motivationssteigernden Anreizen begründet.<sup>54</sup>

Die Diskussion dieses Ansatzes in der Literatur erfolgt nicht so intensiv wie bei den anderen hier vorgestellten Alternativen. Aus dieser Tatsache heraus darf allerdings nicht unkritisch auf eine höhere Praxisnähe dieses Ansatzes geschlossen werden. Festzuhalten bleibt, dass eine Weiterentwicklung des traditionellen Rechnungswesens - selbst wenn dieses durch den Aufbau der IT-Infrastruktur geschieht<sup>55</sup> - ebenso wie der koordinati-

---

<sup>51</sup> Vgl. MOSIEK (2002), S. 209.

<sup>52</sup> Die aus der Erhebung eines objektiven Informationsbedarfs abgeleitete Innovationsfunktion entspricht nicht der in der Literatur vielfach postulierten allgemeinen Innovationsfunktion des Controlling. Diese bezieht sich vielmehr auf die allgemeine Anpassung an veränderte Umweltsituationen. Vgl. KÜPPER (2001) S. 17 ff.

<sup>53</sup> Vgl. WEBER/HAMPRECHT (1995), S. 130.

<sup>54</sup> Vgl. LANGE/SCHAEFER (2003), S. 402.

<sup>55</sup> Eine Ausweitung des Blickfelds auf die Verbesserung der IT-Infrastruktur stellt die Existenz des Controllers eher in Frage als dass sie sie fördert. In den letzten Jahren lässt sich vielfach die Implementierung einer Stelle CIO in größeren Unternehmen beobachten. Dieser „Chief Information Officer“ (CIO) ist für einen bestmöglichen Einsatz der Ressource Information verantwortlich. Insofern kann es zu Überschneidungen der Aufgabenbereiche von CIO und Controlling kommen. Aufgrund der hohen Technikorientierung des CIOs und damit der Spezialisierung der Mitarbeiter ist die Existenz des Controllers nicht ernsthaft bedroht, da für seine Tätigkeiten betriebswirtschaftliche Qualitäten entscheidend sind. Vgl. hierzu LINK (2002), S. 39 und S. 41 und LINK (2004), S. 412.

ensorientierte Ansatz weder eine eigenständige Controlling-Konzeption begründet noch die Existenz des Controlling zu erklären vermag.<sup>56</sup>

Für die Studentenwerke erscheinen folgende Aspekte von Bedeutung. Die Informationsversorgung der Führung ist ein unumstritten bedeutsamer Bestandteil des Controlling und kann als eine Hauptaktivität der mit Controlling-Aufgaben beauftragten Mitarbeiter angesehen werden. Bedeutsam ist ein zielsetzungsgerechter Abgleich des Angebots, der Nachfrage und des Bedarfs an Informationen auf die Bedürfnisse der mit der Geschäftsführung beauftragten Personen. Eine Ermittlung des objektiven Informationsbedarfs ist dabei in vielfältiger Hinsicht möglich. Neben strukturierten Interviews bietet sich die in dieser Arbeit verfolgte Vorgehensweise einer empirischen Untersuchung an. Insbesondere erscheint dabei eine Analyse des bisherigen Berichtswesens empfehlenswert, um Anhaltspunkte für eine weitere Optimierung des Informationssystems zu gewinnen.<sup>57</sup>

### 2.1.3 Rationalitätsorientierter Ansatz

Seit einigen Jahren vertritt WEBER nicht mehr den von ihm lange Zeit propagierten koordinationsorientierten Ansatz. Aufgrund der zahlreichen Kritikpunkte an diesem Konzept entwickelte er Ende der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts mit SCHÄFFER den rationalitätsorientierten Ansatz, der Elemente der beiden bereits angesprochenen Ansätze zu vereinen versucht.<sup>58</sup> Demnach ist die Controllertätigkeit allgemein als eine „spezielle Form der Führungsunterstützung“<sup>59</sup> zu charakterisieren.

Zentraler Ansatzpunkt ist hierbei die unterstellte Rationalität der Entscheidungsträger. Diese wird hierbei im Sinne von MAX WEBER als Zweckrationalität verstanden.<sup>60</sup> Sie ist gewährleistet, falls vorgegebene Zwecke durch eine effiziente Mittelverwendung erreicht werden. Der hierbei verfolgte Zweck lässt sich in Unternehmen mittels einer Zweckhierarchie unter der übergeordneten Zielsetzung der Nutzenmaximierung der Unternehmen einordnen.<sup>61</sup> Im Sinne einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sollen Maßnahmen zur Rationalitätssicherung ergriffen werden, wenn „der Nutzen einer verringerten

---

<sup>56</sup> Vgl. LANGE/SCHAEFER (2003), S. 400.

<sup>57</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4 allgemein und hinsichtlich des Berichtswesens insbesondere Abschnitt 4.2.3.2. Eine Analyse auf Basis strukturierter Interviews erscheint vor dem Hintergrund der hohen Anzahl der Studentenwerke in diesem Rahmen wenig zielführend.

<sup>58</sup> Erstmals wurde dieser Ansatz 1999 in der Zeitschrift „Die Betriebswirtschaft“ publiziert. Vgl. WEBER/SCHÄFFER (1999), S. 731 ff.

<sup>59</sup> WEBER/SCHÄFFER (2001), S. 45.

<sup>60</sup> Ergänzend sei hinzugefügt, dass der an dieser Stelle benutzte Begriff der Rationalität keine absolute sondern nur eine relative Rationalität umfasst. Vgl. hierzu SCHÄFFER/WEBER (2004), S. 461 sowie GETHMANN (1995), Sp. 474 ff.

<sup>61</sup> Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2001), S. 30.

Abweichung von der Rationalität die Kosten der Rationalitätssicherung überschreitet“<sup>62</sup>. Insbesondere die Führung soll mit Hilfe dieses Ansatzes zu zweckrationalem Verhalten angeregt werden. Der hierbei zugrunde gelegte Führungsprozess untergliedert sich dabei in vier Phasen:<sup>63</sup>

1. Willensbildung,
2. Willensdurchsetzung,
3. Ausführung und
4. Kontrolle.

In Abhängigkeit von der jeweils durchlaufenden Phase werden verschiedene Anforderungen an die Führung gestellt, um die relative Rationalität zu gewährleisten.<sup>64</sup> Dieser Ansatz kann insofern als integrativ angesehen werden, da die bei den bisherigen Ausführungen vorgestellten Elemente in den unterschiedlichen Phasen des Führungsprozesses in verschiedener Art und Weise berücksichtigt werden. Insbesondere in der Phase der Willensbildung auf Basis von Außeninformationen ist für ein rationales Handeln eine solide Informationsgrundlage entscheidend. Daher erfolgt in dieser Phase eine starke Anlehnung an den informationsorientierten Controlling-Ansatz. Die einzelnen Entscheidungen dürfen jedoch nicht losgelöst von anderen getroffen werden. Diese sind im Hinblick auf das Gesamtziel aufeinander abzustimmen. Insofern wird bei der Abstimmung der Führungsentscheidungen der koordinationsbezogene Ansatz ebenfalls integriert.

Bei der rationalitätsorientierten Sichtweise ist die Entlastung und Ergänzung der Führung als Hauptaufgabe der Controlling-Tätigkeit zu verstehen.<sup>65</sup> Die Aufmerksamkeit des Managements wird hierbei zum zentralen Faktor. Die Geschäftsführung fokussiert die gesamte Aufmerksamkeit auf die für sie wichtigen Tätigkeiten. Weniger wesentliche Aufgaben werden an den Controller delegiert. Durch diese Vorgehensweise wird die Institutionalisierung des Controlling gerechtfertigt. Die Aufmerksamkeit des Managers kann insofern als Bindeglied zwischen funktionaler und institutioneller Controlling-Theorie verstanden werden.<sup>66</sup> Die erzielte Entlastung der Geschäftsführung führt zu einer Konkretisierung der Funktion der Rationalitätssicherung. Hauptzielsetzung dieser Vorgehensweise ist somit eine optimale Allokation des Faktors Aufmerksamkeit. Hierdurch sollen die Möglichkeiten eines rationalen Managements verbessert werden.

---

<sup>62</sup> WEBER (2001), S. 154.

<sup>63</sup> Vgl. zur Strukturierung dieses Prozesses HAHN/HUNGENBERG (2001), S. 51 oder WEBER/SCHÄFFER (2001), S. 32.

<sup>64</sup> Vgl. hier und im Folgenden WEBER/SCHÄFFER (2001), S. 33 ff.

<sup>65</sup> Vgl. SCHÄFFER (2002), S. 101 f.

<sup>66</sup> Vgl. SCHÄFFER (2002), S. 108.



Dieser Ansatz ist intuitiv zunächst gut nachvollziehbar. Allerdings existieren auch einige Kritikpunkte, die eine Existenzbegründung des Controlling auf Basis des Rationalitätsgedankens wenig vielversprechend erscheinen lassen. Zum einen stößt die Verwendung des Rationalitätsbegriffes auf Widerstand. Dieser wird nicht ausschließlich im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich, sondern auch in vielen anderen Wissenschaften, wie beispielsweise der Psychologie, verwendet. Insofern ist zu hinterfragen, ob nicht auch bei diesem Ansatz konzeptionelle Beliebigkeit vorherrscht.<sup>67</sup> Ferner handeln Menschen nicht von vornherein rational. Vielmehr berufen sie sich auf gewachsene Vorstellungsbilder. Aus diesem Grund ist der Mensch zwar beeinflussbar. Er ist aber nicht in der Hinsicht steuerbar, dass rationale Vorgaben immer stringent verfolgt werden.<sup>68</sup> Des Weiteren ist für die Sicherstellung der Führungsrationalität die Einbeziehung des Controllers als Sicherung bei den Entscheidungsprozessen erforderlich. Hierzu muss der Controller mit umfangreichen Kompetenzen ausgestattet sein.<sup>69</sup> Ergänzend müssen die Controller vom Management hinreichend akzeptiert werden. Laut einer Studie von BIEL ist allerdings die Gewinnung der Aufmerksamkeit des Managers sowie die Akzeptanz des Controllers durch den Manager nach bisherigen Erfahrungen ein Hauptproblem.<sup>70</sup>

Für den Untersuchungsgegenstand lässt sich folgendes Zwischenfazit ziehen. Die Einbeziehung des Controllers als Sicherungsinstanz bei den Entscheidungsprozessen kann in Großkonzernen überwiegend bejaht werden. In Studentenwerken wird an dieser Stelle die These aufgestellt, dass der Einbezug des Controllers in die Entscheidungsprozesse aufgrund eines noch nicht hinreichend abgegrenzten Aufgabenbereichs und insbesondere eines mangelnden Rollenverständnisses zum jetzigen Zeitpunkt nicht in ausreichendem Maße erfolgt.<sup>71</sup> Zudem ist die Gewinnung der Aufmerksamkeit der Geschäftsführung durch die mit Controlling-Aufgaben beauftragten Mitarbeiter in der diesem Verständnis zugrunde liegenden Art und Weise zu bezweifeln. Gleichwohl sind die grundsätzlichen Überlegungen zur Entlastung der Geschäftsführung auch in den Studentenwerken relevant. Insgesamt lässt sich jedoch die Schlussfolgerung ziehen, dass für eine Entwicklung einer Controlling-Konzeption in den deutschen Studentenwerken das konkrete Gedankengut dieser rationalitätsorientierten Sichtweise im Gegensatz zu den Erkenntnissen der beiden anderen Ansätze eher von untergeordneter Bedeutung zu sein scheint.

---

<sup>67</sup> Vgl. MÜLLER (2003), S. 482. Einschränkend sei darauf hingewiesen, dass der Vorwurf der konzeptionellen Beliebigkeit durch weitere Konkretisierungen des Ansatzes verringert werden kann. Vgl. hierzu beispielsweise WEBER (2004b), S. 471 ff.

<sup>68</sup> Vgl. zu Wollensdefiziten von Managern beispielsweise SCHÄFFER (2001), S. 84 ff.

<sup>69</sup> Vgl. MÜLLER (2003), S. 482.

<sup>70</sup> Vgl. BIEL (2002), S. 27 ff.

<sup>71</sup> Dieser Aspekt wird im Rahmen der empirischen Analyse bei der Organisation des Controlling erneut aufgegriffen. Vgl. Abschnitt 4.2.3.4 und Abschnitt 6.1.

### 2.1.4 Relevante Aspekte für Studentenwerke

Die bisherigen Diskussionen lassen keinen einheitlichen und klar abgrenzbaren Aufgabenschwerpunkt des Controlling erkennen.<sup>72</sup> Dennoch kann über die diversen Meinungen ein Grundverständnis erzeugt werden, welche Aspekte charakteristisch für die Inhalte des Controlling sind. PIETSCH/SCHERM haben die kontroversen Diskussionen zum Anlass genommen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der konzeptionellen Controlling-Forschung zu systematisieren. Demnach existieren vier Thesen, die in jedem der drei ausführlich vorgestellten Ansätze von Belang sind. Drei davon werden an dieser Stelle noch einmal aufgeführt. Diese lauten:<sup>73</sup>

- Controlling unterstützt die Koordination in der Unternehmensführung,
- Controlling-Tätigkeiten dienen unter anderem Aufgaben der Informationsversorgung der Unternehmensführung,
- Controlling und Kontrolle sind nicht gleichzusetzen; allerdings besteht ein enger und spannungsreicher Zusammenhang.

Da die angeführten Gemeinsamkeiten allesamt auf einem breit abgesicherten Konsens beruhen, sollten sie die Ausgangsbasis der weiteren Ausführungen in dieser Arbeit bilden. Fraglich ist, ob der Koordination und der Informationsversorgung in den deutschen Studentenwerken zum heutigen Zeitpunkt eine gleich hohe Relevanz einzuräumen ist oder ob einem Aspekt eine höhere Bedeutung beigemessen werden muss.

Grundsätzlich kann konstatiert werden, dass sich die überwiegende Anzahl öffentlicher Institutionen zum heutigen Zeitpunkt in der Anfangsphase der Controllingentwicklung befindet. Nach dem evolutionären Entwicklungspfad von WEBER steht in dieser Phase die Informationsversorgungsfunktion im Zentrum der Überlegungen. Die zweite Phase umfasst die Weiterentwicklung zu einem Regelkreislauf aus Planung, Steuerung und Kontrolle. In dieser Phase fungieren die Controller bildlich gesehen als Beifahrer des Wagenlenkers, sprich der Geschäftsführung.<sup>74</sup> Die dritte Phase entspricht weitestgehend dem angeführten koordinationsorientierten Ansatz.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> Diese Meinung vertreten auch KAPPLER/SCHETT (1999), S. 222, die aufgrund der Vielzahl der Ansätze sogar die Existenz einer geschlossenen Controlling-Theorie verneinen.

<sup>73</sup> Vgl. PIETSCH/SCHERM (2002), S. 191 ff. Die vierte These besagt, dass die Controlling-Forschung einerseits zwischen der funktionalen und der institutionellen Perspektive unterscheidet. Andererseits wird diese Differenzierung jedoch nicht konsequent aufrechterhalten. Für den Untersuchungsgegenstand ist dieser Sachverhalt eher von untergeordnetem Interesse. Aus diesem Grund wird auf eine ausführliche Darstellung dieser These verzichtet.

<sup>74</sup> Weber spricht in diesem Zusammenhang von einem Navigator. Vgl. WEBER (2003), S. 3. Ähnlich ist die Umschreibung von WEDGWOOD, der den Controller als Driver-Navigator versteht. Vgl. WEDGWOOD (1993), S. 277. Viele erwerbswirtschaftliche Unternehmen befinden sich aktuell in diesem Stadium.

<sup>75</sup> Vgl. zum beschriebenen Entwicklungspfad WEBER (2004a), S. 550 ff.

Die Studentenwerke dürften sich zum heutigen Zeitpunkt überwiegend in einem Übergangsbereich zwischen der ersten und zweiten Phase befinden. Da nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Controlling-Entwicklung in den Studentenwerken weiter als in vielen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen fortgeschritten ist, dürfte somit der Aspekt der Koordination hinter dem Punkt Informationsversorgung zurückstehen. Mit hoher Wahrscheinlichkeit lässt sich das Controlling in Studentenwerken aufgrund des öffentlichen Charakters der Einrichtung nicht der dritten Phase der Controlling-Entwicklung zuordnen. Eine exakte Einordnung ist allerdings zum jetzigen Zeitpunkt nicht vornehmbar.<sup>76</sup>

## **2.2 Entwicklung des Grundgerüsts einer Controlling-Konzeption für Studentenwerke**

Die im Rahmen des Controlling zu berücksichtigenden Aspekte der Informationsversorgung und der Koordination müssen in ein Gesamtkonzept eingebettet werden. Nur durch diese Vorgehensweise kann eine zielgerichtete Berücksichtigung dieser Faktoren bei der Umsetzung des Controlling stattfinden. Eine knappe Überprüfung der Eignung bestehender Controlling-Konzepte aus dem Verwaltungsbereich hinsichtlich der Übertragbarkeit auf Studentenwerke erfolgt in Abschnitt 2.2.1. Darüber hinaus wird ein geeignetes Controlling-Konzept für öffentliche Institutionen allgemein in seinen Grundzügen vorgestellt. Eine kurze Beschreibung der einzelnen Elemente findet in Abschnitt 2.2.2 statt. Die Ausführungen dienen als Orientierungsrahmen der sich anschließenden studentenwerksspezifischen Ausgestaltung der Controlling-Konzeption.

### **2.2.1 Eignung bestehender Konzepte zum Verwaltungscontrolling**

Die Diskussionen zum Verwaltungscontrolling nehmen in der betriebswirtschaftlichen Literatur zunehmend mehr Raum ein. Hauptauslöser der Entwicklung dieses Forschungsgebiets ist die sich zuspitzende Finanzkrise der öffentlichen Haushalte.<sup>77</sup> Der überwiegende Teil der Ausführungen zu diesem Themenbereich bezieht sich dabei auf den Kernbereich der öffentlichen Verwaltung.<sup>78</sup> Folgende Charakteristika mit Auswirkungen auf die Controlling-Tätigkeit im Rechnungswesen dieser Verwaltungen können häufig identifiziert werden:<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Diese ist nur auf Basis einer Analyse des aktuellen Stands des Controlling-Systems durchführbar. Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind Gegenstand des Abschnitts 4.2.

<sup>77</sup> Vgl. exemplarisch für viele REINERMANN (1994), S. 104 oder RÜRUP (1995), S. 3.

<sup>78</sup> Vgl. exemplarisch für alle BUDÄUS (1985), S. 569 ff. sowie OSSADNIK (1993), S. 57 ff.

<sup>79</sup> Vgl. BRÜGGEMEIER (1998), S. 64.

- Das öffentliche Rechnungswesen basiert überwiegend auf einer rein finanzwirtschaftlichen Einnahmen-Ausgaben-Rechnung mit dem Hauptziel einer Dokumentation des Ressourceneinsatzes zur eigenen Rechtfertigung,
- eine monetäre Leistungsrechnung lässt sich aufgrund eines Informationsdefizits auf der Erlösseite im Regelfall nicht implementieren,
- outputbezogene bzw. nichtmonetäre Leistungsinformationen zur Leistungsmengen- und -qualitätssteuerung stehen im Regelfall nicht zur Verfügung,
- in Bereichen, in denen eine Kosten- und Leistungsrechnung vorgeschrieben ist, wird hauptsächlich das Ziel einer Kalkulation und Legitimation des Gebührensystems verfolgt, Wirtschaftlichkeitsaspekte sind kaum von Interesse,
- der bisherige Prozess der Haushaltsplanung begünstigt zudem in vielfacher Hinsicht Unwirtschaftlichkeiten,
- die Wirksamkeit des Verwaltungshandelns lässt sich aus dem öffentlichen Rechnungswesen nicht beurteilen.

Die intensiven Diskussionen haben in der jüngeren Vergangenheit vielfach zu Anstrengungen hinsichtlich einer Verbesserung der Situation in einzelnen Teilbereichen geführt. Insbesondere bei nichtmonetären Leistungsinformationen sind deutliche Entwicklungstendenzen erkennbar.<sup>80</sup> Ein anderer Bereich, in dem derzeit umfangreiche Weiterentwicklungen zu konstatieren sind, betrifft die Messung der Wirksamkeit des Verwaltungshandelns.<sup>81</sup> Im Großen und Ganzen können die angeführten Aspekte des Rechnungswesens in öffentlichen Verwaltungen allerdings als immer noch zutreffend eingestuft werden.

Diese Rahmenbedingungen stimmen nicht mit denjenigen in den Studentenwerken überein. Ohne den späteren Ausführungen entscheidend vorzugreifen, werden zur Veranschaulichung an dieser Stelle einige Aspekte kurz aufgegriffen.<sup>82</sup> Die Studentenwerke sind unter anderem verpflichtet, nach dem Dritten Buch des Handelsgesetzbuches zu bilanzieren. Ebenso ist der zweite Abschnitt des Dritten Buches für Kapitalgesellschaften anzuwenden.<sup>83</sup> Aus diesem Grund kann eine Existenz einer überwiegend rein finanzwirtschaftlichen Einnahmen-Ausgaben-Rechnung nicht konstatiert werden. Ferner erzielen die Einrichtungen einen Großteil ihrer Erlöse selbst, so dass ausgeprägte Informati-

---

<sup>80</sup> Vgl. beispielsweise zu nichtmonetären Leistungsindikatoren für Staatsanwaltschaften JUNGA (2000), S. 205 ff.

<sup>81</sup> Vgl. exemplarisch MOSIEK ET AL. (2003), S. 27 ff.

<sup>82</sup> Eine ausführliche Darstellung der relevanten Kontextfaktoren findet in Abschnitt 3.2 statt.

<sup>83</sup> Vgl. HINZ (2004a), S. 197.

onsdefizite auf der Erlösseite bzw. fehlende outputbezogene Leistungsinformationen - zumindest in den umsatzgenerierenden Geschäftsfeldern - nicht vorliegen.

Ebenso wenig wie Controlling-Konzeptionen des Kernverwaltungsbereichs lassen sich die entwickelten Controlling-Konzepte für Non-Profit-Organisationen ohne Anpassungen auf Studentenwerke übertragen.<sup>84</sup> Die vielfältigen Erscheinungsformen stehen einer einfachen Übertragbarkeit entgegen. Aus diesen Gründen erscheint von den gängigen theoretisch-konzeptionellen Ansätzen in der Literatur zum Verwaltungscontrolling lediglich eine Übertragung des Ansatzes von WEBER sinnvoll. Dieser ist als umfassend zu klassifizieren und bezieht sich nicht nur auf den Kernverwaltungsbereich sondern generell auf öffentliche Institutionen. Mit anderen Worten erfolgt eine Beschränkung auf einen spezifischen Teilbereich der Non-Profit-Organisationen.

Im Folgenden werden die wesentlichen Aspekte und Schwierigkeiten dieses Konzepts kurz geschildert:<sup>85</sup> Die oftmals nicht vorhandene Outputmessung in öffentlichen Institutionen stellt ein großes Problem dar. Die Schaffung von Rahmenbedingungen für eine zielgerechte Outputmessung ist somit als eine Hauptaufgabe des Controlling anzusehen. Zudem wird das vielfach existierende öffentliche Haushalts- und Rechnungswesen als unzureichend eingestuft. Hieraus begründet sich die Notwendigkeit des Aufbaus eines zusätzlichen Informationssystems. Eine instrumentelle Umsetzung des Controlling sollte sowohl den strategischen als auch den operativen Bereich umfassen. In beiden Bereichen ist der Einsatz einer Vielzahl von Instrumenten grundsätzlich denkbar. Operativ sollten überwiegend diejenigen eingesetzt werden, die eine Entscheidungsunterstützung bewirken. Als Beispiele werden die Kostenrechnung, die Nutzwertanalyse, eine Indikatorengrundrechnung, eine laufende Überwachung des Betriebsgeschehens sowie eine Verbesserung des Budgetierungsprozesses explizit angeführt. Im strategischen Bereich müssen Instrumente zum Aufbau eines langfristigen Planungssystems bereitgestellt werden, da hier vielfach ein Mangel festgestellt werden kann.<sup>86</sup> Mögliche Widerstände sind beim Aufbau des Controlling in öffentlichen Institutionen zu beachten.<sup>87</sup> Insbesondere zwei Aspekte stehen einer Implementierung entgegen. Einerseits können - durch

---

<sup>84</sup> In dieser Arbeit wird zur Bestimmung des Begriffs „Non-Profit-Organisation“ (NPO) die Einteilung der Volkswirtschaft nach dem mehrheitlichen Verständnis der deutschsprachigen Literatur vorgenommen. Dort erfolgt trotz aktueller Bemühungen keine überschneidungsfreie Abgrenzung zwischen privaten und staatlichen NPOs. Die Studentenwerke, die zumindest teilweise als staatliche Institution einzustufen sind, werden folglich unter dem Begriff NPO mit erfasst. Vgl. ergänzend die Ausführungen in Abschnitt 3.2.1.2. In der amerikanischen Literatur wird demgegenüber die Volkswirtschaft überwiegend in die drei Bereiche Unternehmen, öffentliche Hand und NPOs - hierunter werden nur private NPOs verstanden - unterteilt. Vgl. BADEL (2002), S. 14 f. Nach der amerikanischen Systematik würden die Studentenwerke nicht unter den NPOs sondern unter der öffentlichen Hand subsumiert.

<sup>85</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen BRÜGGEMEIER (1998), S. 136 f und ergänzend WEBER (1983a), S. 438 ff. sowie insbesondere WEBER (1988), S. 171 ff.

<sup>86</sup> Vgl. hierzu ergänzend WEBER/HAMPRECHT (1995), S. 130.

<sup>87</sup> Vgl. allgemein zu möglichen Widerständen bei derartigen Reorganisationsprozessen SCHEWE/SCHAECKE/NENTWIG (2004), S. 3 ff.

die „Behördenmentalität“ begründet - erhebliche Durchsetzungsprobleme auftreten.<sup>88</sup> Andererseits zeichnet sich die bestehende Organisationsstruktur vielfach durch stark eingeschränkte Entscheidungskompetenzen aus.

Die Ausführungen von WEBER scheinen grundsätzlich geeignet, einen konzeptionellen Rahmen für das Controlling in Studentenwerken zu bilden.<sup>89</sup> Obwohl die Kritikpunkte bei diesem Konzept im Gegensatz zu den klassischen Konzepten besser berücksichtigt werden, kann eine Deckungsgleichheit nicht festgestellt werden, wie die beiden folgenden Beispiele knapp veranschaulichen. Die Outputmessung ist nach diesem Ansatz im Vergleich zu den vorherigen Konzepten zwar möglich, aber zumeist noch nicht vorhanden. Zumindest in den umsatzzielenden Geschäftsbereichen der Studentenwerke ist diese Rahmenbedingung nicht erfüllt, da mit den erzielten Erlösen eine Outputmessung bereits erfolgt. Die Haushaltsrechnung wird in diesem Ansatz um ein Rechnungswesen ergänzt, welches jedoch vielfach als unzureichend eingestuft wird. Die Bilanzierung nach den Richtlinien des Handelsgesetzbuches in Studentenwerken lässt auf ein besser ausgebautes Rechnungswesen als in diesem Ansatz schließen. Insgesamt lässt sich der Entwicklungsstand der Studentenwerke als fortgeschrittener einstufen.

Die Abweichungen von den einrichtungsspezifischen Gegebenheiten sind auf den breiten Fokus dieses Ansatzes zurückzuführen, der sich auf durchschnittlich entwickelte öffentliche Institutionen bezieht. Festzuhalten bleibt jedoch, dass dieser Ansatz die Rahmenbedingungen in Studentenwerken am zutreffendsten beschreibt. Dennoch muss eine Konkretisierung des Konzepts aufgrund der spezifischen Rahmenbedingungen in den Studentenwerken erfolgen.

### **2.2.2 Elemente einer Controlling-Konzeption für Studentenwerke**

Als Zwischenfazit wurde festgehalten, dass das Konzept von WEBER in seinen Grundzügen grundsätzlich auf Studentenwerke übertragbar erscheint. Mit der Hauptaufgabe der Schaffung von Rahmenbedingungen zur zielgerechten Outputmessung sowie der instrumentellen Umsetzung des Controlling wurden zudem bereits zwei Elemente einer Controlling-Konzeption angesprochen. Für die theoretische Entwicklung einer geschlossenen Konzeption sind diese Aussagen allerdings wenig geeignet. Diese umfasst generell mehr als zwei Bestandteile. Zudem müssen die einzelnen Abhängigkeiten in der Konzeption direkt berücksichtigt werden.

---

<sup>88</sup> EICHORN vertritt in diesem Zusammenhang die Auffassung, dass zu viele Gremien, Gruppen und Institutionen unter Managementgesichtspunkten Einfluss auf die Tätigkeiten der Studentenwerke ausüben. Zudem konstatiert er einen generellen Nachholbedarf im Managementbereich der Einrichtungen. Vgl. EICHORN (2004), S. 170 f.

<sup>89</sup> Diese Annahme wird verstärkt durch die Veröffentlichung der Arbeit WEBERS im Jahr 1983. Diese bezieht sich auf öffentliche Institutionen allgemein, aber insbesondere auf Studentenwerke. Es ist naheliegend, dass vielfältige Aspekte seines Untersuchungsbereichs Studentenwerke Eingang in seinen Ansatz gefunden haben.

Grundsätzlich wird in dieser Arbeit den Auffassungen von HARBERT und SCHWEITZER/FRIEDL gefolgt, die unter einer Controlling-Konzeption ein logisch geschlossenes Aussagensystem verstehen, das sich durch eine funktionale, instrumentelle und institutionelle Gestaltung hinsichtlich einer operational formulierten Zielsetzung auszeichnet.<sup>90</sup> Abbildung 3 zeigt die einzelnen Elemente und Zusammenhänge einer so verstandenen Konzeption.<sup>91</sup> Als Ausgangspunkt sind die jeweiligen Kontextfaktoren anzusehen, die einen maßgeblichen Einfluss auf die Controlling-Funktionen, die Controlling-Aufgaben, die einzusetzenden Controlling-Instrumente sowie die Organisation des Controlling ausüben. Die Controlling-Zielsetzung als ein die Konzeption ergänzendes Element ist demgegenüber größtenteils unabhängig von den Kontextfaktoren.

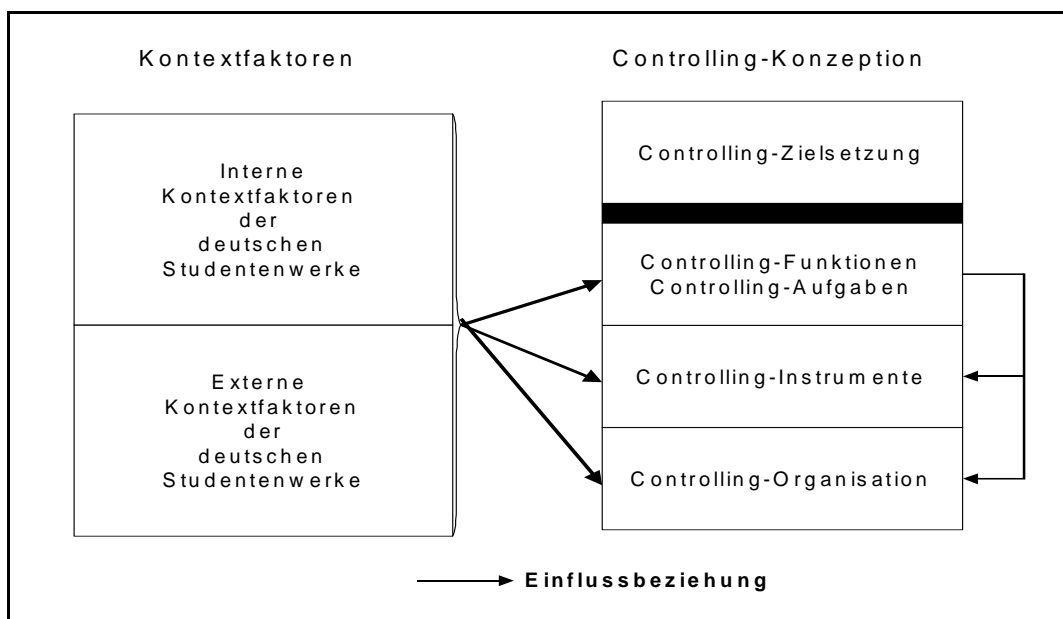


Abbildung 3: Elemente einer Controlling-Konzeption in Studentenwerken<sup>92</sup>

Die Controlling-Funktionen mögen im Folgenden als „Bereiche gleichgerichteter Soll-Leistungen des Controlling-Systems zur Erfüllung von Controlling-Zielen“<sup>93</sup> angesehen werden. Als Konkretisierung dieses Gedankens lassen sich Controlling-Aufgaben als

<sup>90</sup> Vgl. HARBERT (1982), S. 140 und SCHWEITZER/FRIEDL (1992), S. 142 f.

<sup>91</sup> Vielfach wird zudem die Controlling-Philosophie als eigenes Element in eine Controlling-Konzeption aufgenommen. Die Controlling-Philosophie lässt sich bei der hier vertretenen Auffassung als unternehmensphilosophische Denkhaltung charakterisieren. Diese soll dazu beitragen, Controlling als eine Art „Führungsphilosophie“ zu verstehen. Als Ziel dieser Philosophie ist die Erarbeitung eines möglichst allgemeinen Konsenses hinsichtlich des Kerns des Controlling anzustreben. Vgl. JANZEN (1998), S. 8. Vor diesem Hintergrund wird auf eine separate Darstellung der Controlling-Philosophie als Element einer Konzeption verzichtet, da zwischen dem Kern des Controlling und den Controlling-Zielen eine hohe inhaltliche Nähe besteht. Der Vollständigkeit halber sei jedoch auf AMSHOFF verwiesen, der eine grundsätzlich andere Meinung zur Controlling-Philosophie vertritt. Demnach lässt sich unter der Controlling-Philosophie ein generelles Werte- und Normensystem der Controlling-Mitarbeiter verstehen. Dieses beeinflusst maßgeblich das Denken und Handeln im Controlling. Vgl. AMSHOFF (1994), S. 233. Dieser Definition wird hier nicht gefolgt.

<sup>92</sup> In Anlehnung an JANZEN (1996), S. 40 und ergänzend ZIENER (1985), S. 49 sowie WELGE (1988), S. 7.

<sup>93</sup> JANZEN (1998), S. 10.

einzelne Aktivitäten auffassen, die die Umsetzung der Controlling-Funktionen und damit auch der Controlling-Ziele bewirken. Allerdings wird eine eindeutige Trennung zwischen Funktionen und Aufgaben in der Literatur nicht durchgängig vorgenommen.<sup>94</sup> Aufgrund ihrer inhaltlichen Nähe werden die Funktionen und Aufgaben auch in dieser Arbeit zusammengefasst betrachtet. Diese beeinflussen maßgeblich die im Controlling einzusetzenden Instrumente. Dieser Zusammenhang ist durch einen Pfeil rechts in der Abbildung 3 gekennzeichnet. Darüber hinaus üben die Controlling-Funktionen bzw. Controlling-Aufgaben einen Einfluss auf die Controlling-Organisation aus. Dieser Zusammenhang ist ebenfalls durch einen Pfeil gekennzeichnet.

Die einzelnen Elemente der Controlling-Konzeption werden zunächst in den Abschnitten 2.2.2.1 bis 2.2.2.4 knapp für öffentliche Institutionen und ansatzweise für Studentenwerke beschrieben. Sämtliche weiteren, studentenwerksspezifischen Ausführungen lassen sich anschließend in die Systematik dieser Abbildung einordnen. Kapitel 3 beschreibt mit den relevanten Kontextfaktoren der Studentenwerke den linken Teil der Abbildung. Auf deren Basis können einrichtungsspezifische Controlling-Aufgaben erarbeitet werden. Eine Beurteilung des Erfüllungsgrads dieser Aufgaben ist Gegenstand des Kapitels 4. Die Erkenntnisse führen anschließend zu einer Instrumentenauswahl, deren umfassende Beschreibung und Ausgestaltung in Kapitel 5 stattfindet. Die hierbei notwendigen Anpassungen der Controlling-Institution werden in Kapitel 6 vorgenommen.

### 2.2.2.1 Controlling-Ziele

Die verschiedenen Ansätze in Abschnitt 2.1 haben gezeigt, dass bislang keine einheitliche Meinung bezüglich der wesentlichen Inhalte und deren Gewichtung im Controlling existiert. Ein Konsens scheint nur in der Feststellung vorzuliegen, dass Controlling den Aufbau bzw. Ausbau eines Führungssubsystems zur Unterstützung der Unternehmensleitung anstreben sollte. In diesem Zusammenhang nehmen Aspekte wie Koordination und Informationsversorgung eine wichtige Rolle ein. Dieser Konsens ist bislang als sehr pauschal einzustufen. Im Folgenden ist daher die Frage zu beantworten, welche differenzierteren, kontextunabhängigen Ziele das Controlling verfolgen sollte.

Die Notwendigkeit der Errichtung eines Führungsunterstützungssystems ist unter anderem auf die zunehmende Komplexität des Unternehmensgeschehens zurückzuführen. Diese Komplexität fördert die separate Einrichtung von Planungs-, Kontroll- und Steuerungssystemen, die im Regelfall durch die Teilsysteme Organisation und Personal er-

---

<sup>94</sup> Vgl. JANZEN (1998), S. 24. JANZEN begründet dies mit der Tatsache, dass in der Vergangenheit zumeist aus einer Vielzahl vorhandener Aufgaben synoptisch die Funktion des Controlling ermittelt wurde, ohne vorher Controlling-Ziele zu definieren. Insofern ist eine überschneidungsfreie Abgrenzung zumeist in der Vergangenheit nicht möglich gewesen.



gänzt werden.<sup>95</sup> Die zunehmende Spezialisierung dieser einzelnen Teilbereiche führt in Verbindung mit einer steigenden Dynamik und auftretenden Diskontinuitäten im Unternehmensgeschehen zu den bereits angeführten Koordinationserfordernissen.<sup>96</sup> Aus einer Nichterfüllung dieser Erfordernisse können einerseits unternehmensinterne Ineffizienzen entstehen. Andererseits kann eine durch gestiegene Komplexität verursachte Führungsüberlastung zu einer mangelnden Anpassungsfähigkeit gegenüber Umweltveränderungen führen.<sup>97</sup> Eine Entlastung der Geschäftsführung, hervorgerufen durch die Entwicklung und Ausgestaltung eines koordinationsbeherrschenden Systems, kann somit als erstes direktes Oberziel abgeleitet werden.<sup>98</sup>

Eine erfolgreiche Koordination setzt in den Führungsebenen zusätzliche Kapazitäten frei, die zudem zu einer Erhöhung der Flexibilität beitragen. Flexibilität lässt sich dabei in die Komponenten Anpassungsfähigkeit und Änderungsfähigkeit aufspalten. Anpassungsfähigkeit wird in diesem Sinne als Fähigkeit verstanden, auf negative Entwicklungen nach deren Erkennen zielgerichtet und korrigierend zu agieren. Die Änderungsfähigkeit lässt sich weiter in die Komponenten Adaption und Antizipation unterteilen. Adaptionfähigkeit kann als Möglichkeit der Informationserhebung zur Erkennung und zieladäquaten Beseitigung von Diskontinuitäten eingestuft werden, bevor sich diese in Fehlentwicklungen niederschlagen. Antizipation beinhaltet die Fähigkeit zur Prognose und Beseitigung von Diskontinuitäten vor deren Auftreten. Antizipation und Adaption sind folglich als proaktiv einzustufen und können als Beurteilungsmaßstäbe für die Änderungsfähigkeit eines Unternehmens angesehen werden. Unter Berücksichtigung des Spannungsfeldes zwischen Flexibilität und Koordination lassen sich somit zwei direkte Unterziele bestimmen.<sup>99</sup>

1. Aufbau und Sicherung der Anpassungsfähigkeit des Führungssystems,
2. Aufbau und Sicherung der Adaptions- und Antizipationsfähigkeit des Führungssystems.

Für die Erfüllung dieser Ziele ist ein gut ausgebautes Informationssystem eine zwingende Voraussetzung. Insofern nimmt auch die Informationsversorgung eine hohe Bedeutung ein.<sup>100</sup> Entscheidend bei diesen beiden Unterzielen ist ferner die Erkenntnis, dass einerseits vergangene Entwicklungen zur Anpassung des Systems im Controlling be-

---

<sup>95</sup> Vgl. zum nicht einheitlich definierten Komplexitätsbegriff und deren Behandlung beispielsweise ADAM/JOHANNWILLE (1998), S. 5 ff. oder BERENS/SCHMITTING (1998), S. 97 ff. Vgl. zu den Teilsystemen ergänzend Abschnitt 2.1.1.

<sup>96</sup> Vgl. WELGE (1987), S. 400 f.

<sup>97</sup> Vgl. BAUMGARTNER (1980), S. 54 f.

<sup>98</sup> Vgl. JANZEN (1998), S. 16.

<sup>99</sup> Vgl. zum vorherigen Absatz und zu den genannten direkten Unterzielen JANZEN (1998), S. 22 f.

<sup>100</sup> Vgl. hierzu ergänzend die Ausführungen in Abschnitt 2.1.4.

rücksichtigt werden müssen. Ebenso bedeutsam erscheint die Notwendigkeit eines proaktiven Handelns, um die Beweglichkeit des Unternehmens zu verbessern.

Allgemein soll zudem durch die vom Controlling zu leistende Unterstützung im Gegensatz zu einem Nichtvorhandensein dieser Führungsunterstützung ein Beitrag zur besseren Erreichung der Unternehmensziele geleistet werden. Die Verfolgung der allgemeinen Unternehmensziele kann insofern als indirekte Zielsetzung des Controlling eingestuft werden. Aus diesen Zielen heraus lassen sich weitere Aufgaben des Controlling durch eine nähere Betrachtung der angestrebten Unternehmensziele ableiten.<sup>101</sup>

Aufgrund des sozialen Charakters der Tätigkeiten der Studentenwerke ist analog zu anderen öffentlichen Institutionen von einer Sachzieldominanz auszugehen.<sup>102</sup> Denn die Zielsetzung Gewinnmaximierung entspricht weder dem Charakter der Einrichtung noch ist sie erlaubt. Die ausgeprägte Sachzieldominanz bezüglich des Untersuchungsgegenstands spiegelt sich in erster Linie in dem Ausdruck wieder, dass die Studentenwerke „für die soziale, wirtschaftliche, kulturelle und gesundheitliche Förderung der Studierenden zuständig“<sup>103</sup> sind. Neben den nachrangigen Formalzielen sind in Studentenwerken als Teilgebiet der Non-Profit-Organisationen überwiegend Leistungswirkungsziele, Aufgaben bzw. Leistungsziele sowie Potential- und Verfahrensziele relevant.<sup>104</sup>

Jedes Unternehmen zeichnet sich durch die Verfolgung von mehreren Zielen aus, die zudem teilweise untereinander konkurrieren können. Wesentlich für die Funktionsfähigkeit eines Controlling-Systems ist daher - insbesondere in Non-Profit-Organisationen - die Berücksichtigung des gesamten, kontextabhängigen Zielsystems der Einrichtung.<sup>105</sup> Eine erste Entwicklung eines derartigen Zielsystems für den Untersuchungsgegenstand wurde bereits im Jahre 1970 von ZESCHKY vorgenommen.<sup>106</sup> Aufgrund der geleisteten

---

<sup>101</sup> Vgl. JANZEN (1998), S. 17. Kritisch sei darauf hingewiesen, dass die hier vorgenommene Abgrenzung der Verfolgung der allgemeinen Unternehmensziele als indirekte Zielsetzung nicht einheitlich erfolgt. Teilweise wird diese Zielsetzung als Funktion des Controlling unter dem Stichwort Zielausrichtungsfunktion behandelt. Vgl. KÜPPER (2001), S. 17 f. Gleichzeitig findet die Diskussion dort aber unter dem Punkt Zwecksetzungen des Controlling statt, so dass an dieser Stelle die Einordnung unter Controlling-Zielen gerechtfertigt erscheint und die Konkretisierung dieses Ziels als Zielausrichtungsfunktion angesehen wird.

<sup>102</sup> Grundsätzlich lassen sich im Zielsystem einer Unternehmung Formalziele und Sachziele unterscheiden. Vgl. beispielsweise BREDE (2001), S. 18 f. Formalziele bestehen im Regelfall aus Ergebniszielen. Diese überwiegend leicht quantifizierbaren Vorgaben sind von den Sachzielen abzugrenzen, deren Quantifizierung oftmals Probleme bereitet. Vgl. HORVÁTH (2003a), S. 145. Aufgrund der existierenden Sachzieldominanz in den deutschen Studentenwerken ist eine Fokussierung auf die Sachzielrealisierung gerechtfertigt. Anders z. B. bei HAHN/HUNGENBERG (2001), S. 272. Diese identifizieren die Ergebnisoptimierung als das kardinale Ziel des Controlling.

<sup>103</sup> DSW (2003a), S. 7.

<sup>104</sup> Vgl. HORAK (1996a), S. 651.

<sup>105</sup> Vgl. JANZEN (1998), S. 19. Eine andere Auffassung bezüglich des Zielsystems vertritt TIEBEL. Demnach müssen sich NPOs aufgrund einer Vielzahl an Zielbündeln dennoch ein klar definiertes Oberziel setzen, das nur einen geringen Interpretationsspielraum zulässt. Vgl. TIEBEL (2001), S. 7. Der Meinung von TIEBEL wird im Rahmen dieser Arbeit nicht gefolgt.

<sup>106</sup> Vgl. ZESCHKY (1970).

intensiven Vorarbeiten sollte in dieser Arbeit die Entwicklung eines studentenwerksspezifischen Zielsystems nicht im Mittelpunkt stehen.<sup>107</sup>

### 2.2.2.2 Controlling-Funktionen und Controlling-Aufgaben

Die Controlling-Funktionen wurden eingangs als gleichgerichtete Soll-Leistungen zur Erfüllung von Controlling-Zielen definiert.<sup>108</sup> Diese Soll-Leistungen können in einem ersten Schritt weiter in die Anpassungs- und Innovationsfunktion, Zielausrichtungsfunktion und Servicefunktion unterteilt werden. Die Anpassungs- und Innovationsfunktion ergeben sich unmittelbar aus dem direkten Ziel der Koordinationsbeherrschung. Die Zielausrichtungsfunktion sowie die Servicefunktion lassen sich als Konkretisierung der indirekten Controlling-Ziele auffassen.<sup>109</sup> Die Zielausrichtungsfunktion verfolgt die Erreichung der allgemeinen Unternehmensziele. Dabei entlastet das Controlling die Führung der jeweiligen Einrichtung. Insofern kann man dem Controlling eine Servicefunktion zugestehen.<sup>110</sup>

Unter dieser Servicefunktion lässt sich der bislang weitestgehend vernachlässigte Aspekt der Informationsversorgung einordnen.<sup>111</sup> Neben dem bereits intensiv behandelten Gesichtspunkt der Erhebung des Informationsbedarfs und dessen Abstimmung mit dem Informationsangebot und der Informationsnachfrage sind dabei insbesondere die Aspekte der Informationsbeschaffung, der Informationsaufbereitung sowie der Informationsübermittlung von Bedeutung. Das Controlling muss bestrebt sein, diesen Abgleich herbeizuführen und bestehende Informationsdefizite zu beseitigen. Die übermittelten Informationen stehen dann der Führung für die Planung, Steuerung und Kontrolle zur Verfügung.

Die folgende Abbildung fasst die unter Berücksichtigung der hierbei entstehenden Koordinationserfordernisse wesentlichen Zusammenhänge noch einmal zusammen.

---

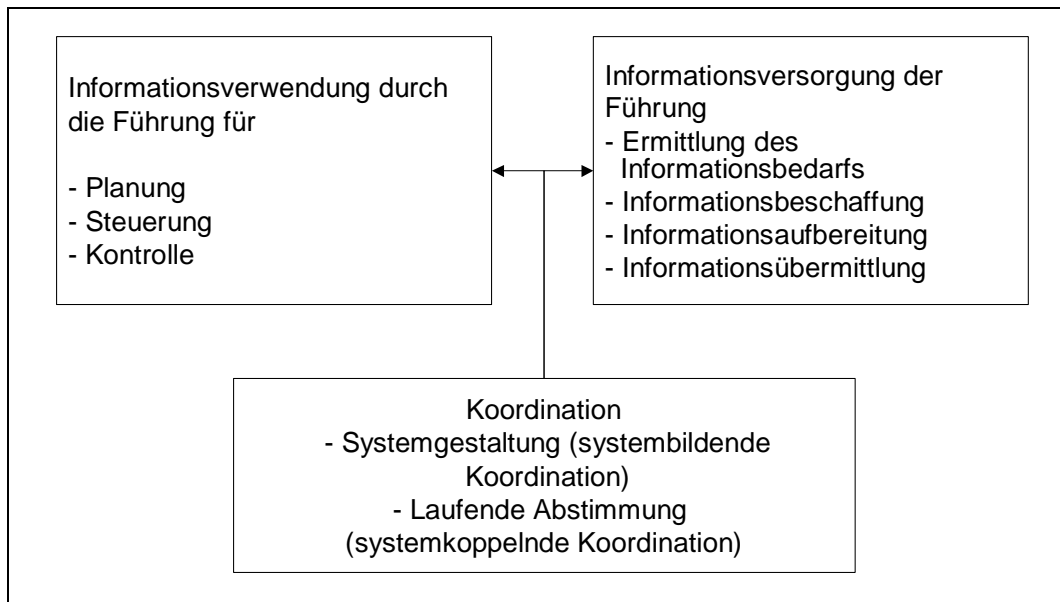
<sup>107</sup> Die gewonnenen Erkenntnisse werden in Abschnitt 3.2.1.3 geschäftsbereichsspezifisch angeführt und folglich bei den sich daraus entwickelnden Funktionen und Aufgaben des Controlling in Studentenwerken implizit berücksichtigt.

<sup>108</sup> Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 2.2.2.

<sup>109</sup> Vgl. KÜPPER (2001), S. 17 f.

<sup>110</sup> Zu den Besonderheiten der Servicefunktion des Controlling sei an dieser Stelle auf die Arbeit von MOSIEK (2002) verwiesen.

<sup>111</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zum informationsorientierten Ansatz in Abschnitt 2.1.2 sowie die zusammengefasste Darstellung in Abschnitt 2.1.4.



**Abbildung 4: Koordination zwischen Informationsversorgung und -verwendung**<sup>112</sup>

Die bisherigen Funktionen sind bislang grundsätzlich für alle Unternehmenstypen als zutreffend einzustufen. Im Folgenden werden darauf aufbauend konkretere Aufgaben für das Controlling in öffentlichen Institutionen erarbeitet. Eine Fokussierung auf den Untersuchungsgegenstand Studentenwerk mit einem höheren Detaillierungsgrad der Ausführungen kann hingegen erst im Anschluss an die Darstellung der Kontextfaktoren in Kapitel 3 erfolgen.

Als Ausgangspunkt dienen Erkenntnisse in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Häufig findet man dort eine Unterteilung der Aufgaben des Controlling anhand der Ebenen in strategische und operative Felder vor.<sup>113</sup> Diese Einteilung wird im Folgenden für die öffentlichen Institutionen - und damit für Studentenwerke - übernommen. Operative Controlling-Felder sind in öffentlichen Institutionen der Aufbau und die Durchführung einer erfolgszielbezogenen, operativen Planung, die Vorbereitung der Budgetierung, der Aufbau und die Durchführung der operativen Kontrolle sowie die Führungsunterstützung der Fachabteilungen. Strategische Controlling-Felder lassen sich in die Unterstützung der strategischen Planung, die Umsetzung der strategischen in die operative Planung sowie den Aufbau und die Durchführung der strategischen Kontrolle differenzieren.<sup>114</sup> Aus diesen groben Einsatzfeldern lassen sich konkretere Controlling-Aufgaben ableiten.

Übergeordnete Hauptaufgabe des strategischen Controlling ist die konsequente Infragestellung der aktuell verfolgten Ziele, der realisierten Tätigkeitsfelder sowie der zur Auf-

<sup>112</sup> In enger Anlehnung an VOGEL (1993), S. 20 sowie BUGGERT ET AL. (1994), S. 332.

<sup>113</sup> Vgl. ausführlich zu den beschriebenen Ebenen JANZEN (1998), S. 30 ff.

<sup>114</sup> Vgl. WEBER (1988), S. 173.

gabenerfüllung eingesetzten Instrumente. Im Regelfall sind diese Planungen in öffentlichen Institutionen noch nicht weit entwickelt. Aus diesem Grund lassen sich folgende, konkrete Aufgaben des strategischen Controlling in öffentlichen Institutionen aus dieser Hauptzielsetzung ableiten:<sup>115</sup>

1. Schaffung und Durchführung von Möglichkeiten zur ständigen Überprüfung, ob der öffentliche Auftrag noch zielkonform zu den übertragenen öffentlichen Aufgaben ist,
2. Aufbau von Mechanismen zur Überprüfung, ob die betrieblichen Ziele zur Erfüllung des öffentlichen Auftrags beitragen,
3. Implementierung von Überprüfungsmechanismen, ob die momentane Leistungserstellung in ihrer Art und Organisation noch den angestrebten Zielen entspricht,
4. Verbesserung der Kommunikation zur Umwelt durch eine Übertragung des Begriffs „Kundennähe“ auf die Gegebenheiten der Einrichtung,
5. Förderung der internen Kommunikation zwischen allen Führungskräften zwecks Informationsgewinnung zur besseren Beurteilung der strategischen Position.

Das operative Controlling besitzt andere Aufgabenschwerpunkte. Die Aufgabenbereiche, Ziele und Handlungsfelder sind im Gegensatz zum strategischen Controlling überwiegend in einem engen Rahmen festgesteckt. Folgende drei Aufgaben lassen sich in öffentlichen Institutionen unterscheiden:<sup>116</sup>

1. Informatorische und methodische Hilfestellung zur Entscheidungsfindung bei vorhandenen Problemen,
2. Aufbau eines Instrumentariums zur laufenden Überwachung der öffentlichen Institution,
3. Entwicklung und Umsetzung einer den Zielen entsprechenden und den Gesamtzusammenhang des öffentlichen Handelns berücksichtigenden Aufgabenplanung und Aufgabenbudgetierung.

Je nach Ausgestaltungsgrad des aktuellen Controlling-Systems sind zum jetzigen Zeitpunkt in Abhängigkeit der konkreten Einrichtung unterschiedliche Schwerpunkte bei der Aufgabenerfüllung zu setzen. Eine Präzisierung und Gewichtung dieser Aufgaben für die Studentenwerke erfolgt in den Abschnitten 3.3 und 4.3.1. Zur Bewältigung dieser

<sup>115</sup> Vgl. WEBER (1988), S. 178.

<sup>116</sup> Vgl. WEBER (1988), S. 184.

vielfältigen Aufgaben steht den öffentlichen Institutionen eine Vielzahl an Instrumenten zur Verfügung, deren Anzahl als nahezu unüberschaubar eingestuft werden kann. Entscheidungskriterium hinsichtlich der Einsatzfähigkeit ist die Stärke der vorhandenen Zweck-Mittel-Beziehung. Demnach sind diejenigen Instrumente für einen Einsatz besonders geeignet, die eine spezifische Informationsversorgung leisten, um die Aufgaben des Controlling zielsetzungsgerecht zu erfüllen.<sup>117</sup> Nachfolgend wird ein allgemeiner Überblick über mögliche, einsetzbare bzw. anzupassende Instrumente gegeben.

### 2.2.2.3 Controlling-Instrumente

Eine einheitliche Definition des Begriffs Controlling-Instrument ist derzeit ebenso wenig wie eine eindeutige Definition des Controlling-Begriffs zu erkennen. Als Arbeitsdefinition wird im Rahmen der folgenden Ausführungen diejenige von WELGE herangezogen, der Controlling-Instrumente als „Methoden, Verfahren und Techniken (...), die zur Lösung von Controllingproblemen herangezogen werden können“<sup>118</sup>, versteht. Auf Basis dieser sehr allgemeinen Bestimmung lassen sich kaum Instrumente identifizieren, die diesen Anforderungen nicht genügen.<sup>119</sup> Aus diesem Grund empfiehlt sich eine Systematisierung grundsätzlich einsatzfähiger Instrumente anhand geeigneter Kriterien.

Bei dieser Systematisierung existiert bislang keine einheitliche Linie.<sup>120</sup> Vereinzelt wird für öffentliche Verwaltungen und Institutionen eine Differenzierung anhand der Ebenen des Controlling in operative und strategische Techniken vorgenommen. Die strategischen Verfahren lassen sich anschließend weiter in Instrumente, die zur Beurteilung des strategischen Rahmens, zur ganzheitlichen strategischen Positionierung oder zur Beurteilung einzelner strategischer Teilbereiche beitragen, unterteilen. Analog zu den Aufgaben des operativen Controlling lassen sich die operativen Controlling-Methoden in Instrumente zur informatorischen Unterstützung von Entscheidungen, Instrumente zur laufenden Überwachung des Betriebsgeschehens und Instrumente zur operativen Steuerung unterscheiden.<sup>121</sup> Diese eher pragmatische Unterscheidung lässt eine grobe Einordnung zu, bietet hingegen vielfach keine ausreichend überschneidungsfreie Abgren-

---

<sup>117</sup> Vgl. JANZEN (1998), S. 35.

<sup>118</sup> WELGE (1988), S. 338f.

<sup>119</sup> Vgl. STROBEL (1978), S. 422.

<sup>120</sup> Neben den beiden im Folgenden behandelten Systematisierungsversuchen existieren weitere Ansätze. An dieser Stelle sei auf TÖPFER verwiesen, der zwischen analytischen, heuristischen, prognostischen und Bewertungs- bzw. Entscheidungsinstrumenten differenziert. Vgl. TÖPFER (1976), S. 170 ff. oder SERFLING (1992), S. 106 f.

<sup>121</sup> Vgl. WEBER (1988), S. 180. WEBER führt als ein Instrument der ganzheitlichen strategischen Positionierung einer öffentlichen Institution konkret ein Stärken-Schwächen-Profil im Verpflegungsbereich eines Studentenwerks an. Vgl. WEBER (1988), S. 182. Die Differenzierung anhand der Ebenen in öffentlichen Verwaltungen vertritt auch BRÜGGEMEIER (1998), S. 82.

zung.<sup>122</sup> Im weiteren Verlauf der Arbeit steht mit den Studentenwerken eine öffentliche Institution im Mittelpunkt. Aus diesem Grund wird später dieser Unterscheidung gefolgt. An dieser Stelle wird allerdings mit dem alleinigen Ziel einer abgrenzungsfreien Darstellung der Controlling-Instrumente dem Systematisierungsansatz von KÜPPER der Vorzug gegeben. Diese Einteilung zeigt Abbildung 5.

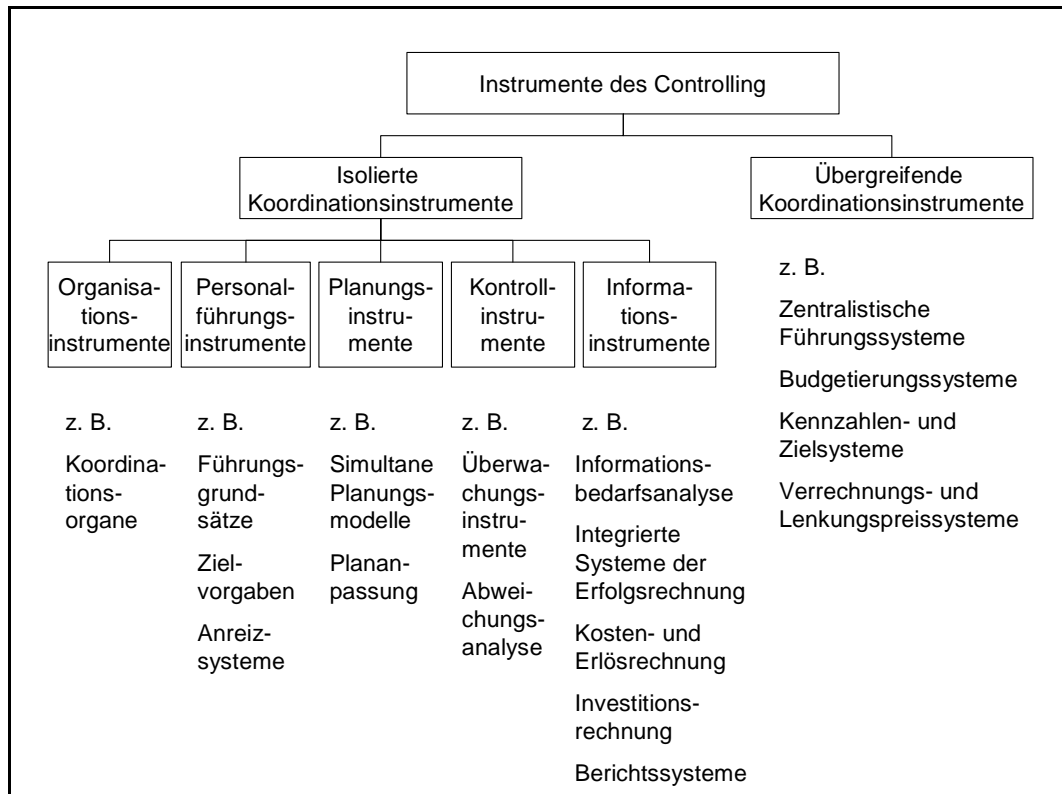


Abbildung 5: Systematische Übersicht über Controlling-Instrumente<sup>123</sup>

KÜPPER unterteilt die Instrumente des Controlling in Anlehnung an den von ihm vertretenen koordinationsorientierten Ansatz in isolierte und übergreifende Koordinationsinstrumente.<sup>124</sup> Entscheidungskriterium der Zurechenbarkeit zu den isolierten Verfahren ist die direkte Zurechenbarkeit zu einem Führungsteilsystem. Ist diese Zuordnung nicht abgrenzungsfrei möglich, werden die Instrumente als übergreifende Koordinationsinstrumente eingestuft. Diese treffen laut KÜPPER den eigentlichen Kern des Controlling, da eine Koordination der Führung und dadurch eine umfassende Steuerung ermöglicht wird.<sup>125</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wurde hingegen bereits die höhere Gewichtung des Aspekts der Informationsversorgung gegenüber dem Koordinationserfordernis in Studentenwerken aufgrund des evolutiven Entwicklungspfad des Controlling heraus-

<sup>122</sup> Vgl. BRÜGGEMEIER (1998), S. 82.

<sup>123</sup> In enger Anlehnung an KÜPPER (2001), S. 26.

<sup>124</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 2.1.1.

<sup>125</sup> Vgl. KÜPPER (2001), S. 26.

gearbeitet.<sup>126</sup> Insofern sollten nach dem jetzigen Stand die Informationsinstrumente verstärkt eingesetzt werden, sofern sich im weiteren Verlauf der Arbeit die grobe Einordnung in den evolutorischen Entwicklungspfad als zutreffend herausstellt.

Eine intensivere Diskussion der einzelnen Instrumente ist in diesem Zusammenhang nicht zielführend. Hierbei müsste eine Konzentration auf diejenigen Methoden erfolgen, die bei einem Einsatz in den deutschen Studentenwerken den höchsten Beitrag zur Erreichung der Controlling-Ziele stiften. Diese sind momentan aber noch unbekannt.

#### 2.2.2.4 Controlling-Organisation

Die Controlling-Institution kann als nicht konzeptionsbegründendes Element eingestuft werden. Daher erscheint eine geringere Einstufung ihrer Bedeutung im Vergleich zu den bisherigen Elementen nahe liegend. Gleichwohl lässt sich aus Abbildung 3 die Notwendigkeit der Behandlung dieses Elements zur Generierung eines geschlossenen Controlling-Konzepts ableiten. Aus diesem Grund findet nachfolgend eine kurze Beschreibung der wesentlichen Aspekte der Controlling-Organisation statt.<sup>127</sup>

Hinsichtlich der Institutionalisierung des Controlling in öffentlichen Institutionen lassen sich grundsätzlich vier zentrale Fragestellungen unterscheiden. Diese lauten:<sup>128</sup>

- Welche Aufgabenbereiche sollen der Controlling-Institution zugeordnet werden?
- An welcher Stelle und in welcher Form sollen die mit Controlling-Aufgaben beauftragten Mitarbeiter in die Unternehmensorganisation eingegliedert werden?
- Wie sollte man bei der Umsetzung der Controlling-Konzeption vorgehen?
- Welche Anforderungen werden an die Person des Controllers gestellt?

Die erste Frage wurde bereits in Abschnitt 2.2.2.2 sowohl allgemein als auch für öffentliche Institutionen diskutiert und wird aus diesem Grund nicht erneut behandelt. Ergänzend sei an dieser Stelle lediglich auf die wesentlichen Einsatzfelder der mit Controlling-Aufgaben beauftragten Mitarbeiter hingewiesen. In erwerbswirtschaftlichen Unternehmen sind dies überwiegend das Berichtswesen, die operative Planung sowie die Abweichungsanalyserstellung. Eine etwas geringere Bedeutung weisen die strategische Planung, die Kostenrechnung oder das Risikomanagement auf.<sup>129</sup>

---

<sup>126</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.1.4.

<sup>127</sup> Ausführlich wird dieser Punkt konkret für die Studentenwerke in Kapitel 6 diskutiert.

<sup>128</sup> Vgl. HORVÁTH (2003a), S. 834. Dort sind diese Fragen unabhängig vom Unternehmenstyp formuliert.

<sup>129</sup> Vgl. WEBER/SCHÄFFER (1998), S. 229. Die Einsatzfelder wurden aus einer Analyse von Stellenanzeigen abgeleitet. Der Aspekt Risikomanagement existiert bei WEBER/SCHÄFFER in dieser Form nicht. Die zunehmende Diskussion des Risikomanagements als Einsatzgebiet des Controlling in der jüngeren Vergangenheit rechtfertigt die Aufnahme dieses Aspekts. Bezüglich der separaten Einsatzfelder eines Controllers in öffentlichen Institutionen existieren keine Studien.



Die Frage, an welcher Stelle und in welcher Form die Funktion des Controlling in die Unternehmensorganisation eingegliedert werden soll, wird kontrovers diskutiert. Einige Autoren vertreten die Auffassung, dass in kleinen und mittelständischen Unternehmen verschiedene Stellen die Aufgaben ergänzend übernehmen sollen.<sup>130</sup> Ohne Berücksichtigung der Rechtsform lassen sich die Studentenwerke größenspezifisch durchaus mit mittelständischen Unternehmen vergleichen.<sup>131</sup> Aus diesem Grund erscheint diese Vorgehensweise auch hier als eine Option. Demgegenüber wird mit dem Controlling in öffentlichen Institutionen auch immer eine Entlastung der Geschäftsführung angestrebt. Durch die Informationsversorgung und die Koordinationstätigkeiten wird diese gewährleistet. Eine optimale Entlastung ergibt sich durch die höhere Spezialisierung bei der Implementierung einer separaten Controlling-Stelle.<sup>132</sup>

Befürwortet man eine separate Controlling-Stelle, ist anschließend die Frage nach der organisatorischen Einbindung zu klären. Da das Controlling grundsätzlich eine Entlastung der Führungsspitze zum Ziel hat, erscheint laut WEBER eine organisatorische Einbindung als Stabsstelle erfolgversprechend, obgleich die Gefahr von Akzeptanzproblemen besteht, da sich der Controller vielfach auf die Autorität des Geschäftsführers stützen muss. WEBER schlägt vor, aufgrund der möglichen Akzeptanzprobleme nur in der Einführungsphase eine Stabsstelle Controlling einzurichten. Später soll dem Controlling dann auch eine Linienfunktion eingeräumt werden.<sup>133</sup> Konkrete Empfehlungen der organisatorischen Einbindung des Controlling in Studentenwerken erfolgen in Abschnitt 6.1.

Abgerundet werden die Ausführungen in diesem Kapitel durch eine kurze Stellungnahme zu den Fragen drei und vier. Nachdem bereits die organisatorische Einbindung bei der Implementierung einer eigenen Stelle thematisiert wurde, ist nun der grundsätzliche Verlauf der Controlling-Implementierung zu betrachten. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die Rahmenbedingungen in Studentenwerken weiter als in vielen anderen öffentlichen Institutionen entwickelt sind.<sup>134</sup> In durchschnittlichen öffentlichen Institutionen wird vorgeschlagen, mit der Einführung von Instrumenten zu beginnen.<sup>135</sup> Diese Vorgehensweise ist aufgrund des aktuellen Ausgestaltungsgrads des Controlling in Stu-

---

<sup>130</sup> Vgl. beispielsweise SERFLING (1992), S. 81.

<sup>131</sup> Vgl. ergänzend die Ausführungen in Abschnitt 3.2.1.1.

<sup>132</sup> Vgl. JANZEN (1998), S. 48.

<sup>133</sup> Vgl. WEBER (1988), S. 190. Dieser schlägt die EDV als einen Bereich mit Linienkompetenz vor, da dieser maßgeblichen Anteil an der Informationsversorgung aufweist. WEBER weist ergänzend auf die Möglichkeit der mehrstufig aufgebauten Controller-Organisation mit einer Zentrale und mehreren dezentralen Controllern in größeren öffentlichen Betrieben hin. Da diese Möglichkeit nur für einige wenige Studentenwerke aufgrund ihrer Größe interessant erscheint, wird auf die Darstellung der Möglichkeiten einer derartigen Controlling-Organisation abstrahiert. Vgl. hierzu WEBER (1988), S. 190.

<sup>134</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.2.1.

<sup>135</sup> Vgl. BRÜGGEMEIER (1998), S. 137.

dentenerwerken unpassend. Ohne den Ausführungen entscheidend vorzugreifen sei angemerkt, dass vielfach bereits Controlling-Instrumente eingesetzt werden. Daher müssen sinnvolle Erweiterungsschritte an dem aktuellen Ausgestaltungsgrad des Controlling ansetzen.

Hinsichtlich der Anforderungen an die Person des Controllers sei an dieser Stelle lediglich darauf hingewiesen, dass diese im Regelfall als sehr hoch eingestuft werden. Ansonsten wird auf die Ausführungen in Abschnitt 6.2 verwiesen. Im Anschluss an diese controllingtheoretischen Grundlagen erfolgt nun mit der Analyse der Kontextfaktoren der deutschen Studentenwerke die detaillierte Betrachtung der Einflussfaktoren auf die erarbeitete Konzeption.

### 3 Kontextfaktoren des Untersuchungsgegenstands Studentenwerke

Bevor mit der Beschreibung der für die Untersuchung wesentlichen Rahmenbedingungen begonnen wird, erfolgt zunächst ein knapper Überblick über die Behandlung der Studentenwerke in der betriebswirtschaftlichen Literatur. Drei wesentliche Arbeiten sind an dieser Stelle zu erwähnen. Die erste stammt von ZESCHKY, der sich intensiv mit dem Zielsystem der Studentenwerke als Grundlage zur Ableitung eines Konzepts seiner Betriebspolitik auseinandersetzte.<sup>136</sup> Wesentliche Erkenntnisse dieser Arbeit werden bei der Beschreibung des Leistungsprogramms in Abschnitt 3.2.1.3 angeführt.<sup>137</sup> WEBER widmete seine Arbeit überwiegend dem zielorientierten Ausbau bzw. der Entwicklung eines Kostenrechnungssystems in den Studentenwerken.<sup>138</sup> JUNGEN hingegen legte den Schwerpunkt seiner Untersuchung auf Gestaltungsmöglichkeiten, die eine Überwachung der nordrhein-westfälischen Studentenwerke zum Gegenstand hatte. Die Fokussierung auf die nordrhein-westfälischen Studentenwerke wurde mit stark divergierenden Rechtsgrundlagen auf Landesebene begründet.<sup>139</sup>

Im Folgenden wird zunächst ein allgemeiner Überblick über verschiedene Kontextfaktoren sowie deren Relevanz bei der Entwicklung und Umsetzung einer Controlling-Konzeption gegeben. Daran schließt sich die Darstellung der internen und externen Kontextfaktoren der Studentenwerke an. Abschließend werden in Abschnitt 3.3 die im weiteren Verlauf der Arbeit zu erfüllenden Aufgaben des Controlling in Studentenwerken auf Basis der zwischenzeitlichen Erkenntnisse konkretisiert.

#### 3.1 Einordnung der einrichtungsspezifischen Kontextfaktoren

Aus der Kontingenztheorie stammt die Erkenntnis, dass Kontextfaktoren einen Einfluss auf die Organisationsstruktur eines Unternehmens ausüben.<sup>140</sup> Je besser deren Berücksichtigung erfolgt, desto leistungsfähiger ist das Unternehmen.<sup>141</sup> Eine Controlling-Konzeption bildet einen Bestandteil dieser Organisationsstruktur. Insofern ist der Rückschluss zulässig, dass der Effizienzgrad des Controlling mit zunehmender Berücksichtigung der relevanten Kontextfaktoren steigt.

Die Auswahl der als relevant einzustufenden Größen stellt aufgrund der Vielfältigkeit möglicher Einflussfaktoren ein nicht zu unterschätzendes Problem dar. Auf Basis der

---

<sup>136</sup> Vgl. ZESCHKY (1970).

<sup>137</sup> Vgl. hierzu auch die Hinweise im letzten Absatz des Abschnitts 2.2.2.1.

<sup>138</sup> Vgl. WEBER (1983b).

<sup>139</sup> Vgl. JUNGEN (1998), insbesondere S. 31 zur notwendigen Fokussierung.

<sup>140</sup> Zur Kontingenztheorie vgl. z. B. DONALDSON (1999), S. 51 ff. und KIESER (2002), S. 169 ff.

<sup>141</sup> Vgl. MERCHANT (1981), S. 314.

getroffenen Auswahl ist immer nur eine partielle Erklärung des Controlling-Systems möglich.<sup>142</sup> In dieser Arbeit erfolgt eine verstärkte Fokussierung auf diejenigen Punkte, die für die Studentenwerke besonders bedeutsam erscheinen, um das zu entwickelnde Controlling-System möglichst umfassend beschreiben zu können.

Grundsätzlich lassen sich diese Einflussfaktoren in die externe und interne Dimension untergliedern. Externe Kontextfaktoren können zunächst allgemein als die Umfeldverhältnisse der Einrichtung bezeichnet werden. Einen maßgeblichen Einfluss auf deren Bedeutung besitzt dabei der Turbulenzgrad. Demnach kann für Unternehmen, die sich in einer relativ stabilen Umwelt befinden, der Turbulenzgrad und damit die Bedeutung dieser Kontextfaktoren als eher gering eingestuft werden.<sup>143</sup> Aufgrund der rechtlichen Vorgaben kann tendenziell ein geringer Turbulenzgrad in Studentenwerken vorausgesetzt werden. Die internen Kontextfaktoren ergeben sich aus den jeweiligen spezifischen Rahmenbedingungen des Untersuchungsgegenstands. Grundsätzlich sind diese einrichtungsspezifischen Faktoren aufgrund ihrer hohen Bedeutung gänzlich im Controlling-System zu berücksichtigen. HORVÁTH weist jedoch zu Recht darauf hin, dass die individuelle Bedeutung einzelner Einflüsse für die Ausgestaltung eines Controlling-Systems variieren kann.<sup>144</sup> Eine Übersicht über Kontextfaktoren gibt folgende Tabelle:

<b>Interne Kontextfaktoren:</b>	<b>Externe Kontextfaktoren:</b>
Unternehmensgröße	Branche
Globale Organisationsstruktur	Dynamik
Unternehmenstyp	Komplexität
Leistungsprogramm	Externe Abhängigkeit
Wirtschaftliche Situation	Absatzmarkt
Fertigungstechnologie	Konkurrenzsituation
Alter des Controlling-Systems	Technologischer Wandel
Mitglied in Controlling-Organisation	Makroumwelt, insbesondere rechtliche Rahmenbedingungen
Interne Abhängigkeit	

**Tabelle 1: Übersicht über externe und interne Kontextfaktoren nach AMSHOFF<sup>145</sup>**

<sup>142</sup> Vgl. JANZEN (1998), S. 11.

<sup>143</sup> Vgl. HORVÁTH (2003b), S. 77 f.

<sup>144</sup> Vgl. HORVÁTH (2003b), S. 80. Zur allgemeinen Relevanz der Kontextfaktoren existieren eine Vielzahl empirischer Untersuchungen. Vgl. z. B. AMSHOFF (1994), S. 405 ff, NIEDERMAYR (1996), S. 127 ff. oder VAHS (1994).

<sup>145</sup> In enger Anlehnung an AMSHOFF (1994), S. 371. Bei AMSHOFF findet man den Kontextfaktor Leistungsprogramm zudem unter Diversifikation. Als ersten Maßstab zur Messung der Diversifikation wählt er den Parameter „Anzahl verschiedener Produktgruppen“. Insofern scheint eine Umbenennung in Leistungsprogramm legitim. Unter Makroumwelt versteht er die generellen gesellschaftlichen, politischen, technologischen und ökonomischen Bedingungen. Vgl. AMSHOFF (1994), S. 403 und ergänzend WIRTH (1980), S. 12. Unter den politischen Rahmenbedingungen können auch die im Falle der Studentenwerke wesentlichen rechtlichen Rahmenbedingungen im Sinne von Gesetzen und Verordnungen subsumiert werden. Vgl. AMSHOFF (1994), S. 404.

Nachfolgend werden diese Kontextfaktoren für den Untersuchungsgegenstand beschrieben. Die Beschreibung bedeutsamer Faktoren erfolgt dabei im Gegensatz zu weniger bedeutsamen Rahmenbedingungen ausführlicher.

### 3.2 Controllingrelevante Kontextfaktoren der deutschen Studentenwerke

Bevor die verschiedenen Kontextfaktoren im Detail beschrieben werden, findet eine knappe Darstellung der Historie und gegenwärtiger Entwicklungstendenzen statt. Diese lassen sich nicht unmittelbar den internen oder externen Kontextfaktoren zuordnen. Durch diese Vorgehensweise wird die Basis für die weiteren Ausführungen gelegt, da diese Entwicklungen teilweise einen Einfluss auf diverse Kontextfaktoren besitzen.

Die bundesweit derzeit 61 Studentenwerke betreuen rund 300 Hochschulen an etwa 180 Standorten. Insgesamt wurden im Wintersemester 2002/2003 von den Studentenwerken Leistungen für 1,85 Mio. Studierende erbracht.<sup>146</sup> Sie blicken mittlerweile auf eine 84-jährige Geschichte zurück. In Tübingen wurde im Jahre 1921 eine Selbsthilfeorganisation gegründet. Diese nannte sich zunächst „Wirtschaftshilfe der Deutschen Studentenschaft e.V.“. 1929 erfolgte die Namensänderung in „Deutsches Studentenwerk e.V.“. Im Jahre 1950 schlossen sich die bis zu diesem Zeitpunkt existierenden Einrichtungen zum „Verband Deutscher Studentenwerke e.V.“ zusammen, der sich sechs Jahre später in den Dachverband „Deutsches Studentenwerk“ (DSW) umgründete.<sup>147</sup> Das DSW übt heutzutage überwiegend eine Beratungsfunktion der einzelnen Studentenwerke aus. Zudem erfolgt eine Interessensvertretung nach außen.<sup>148</sup>

Zu Beginn der siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts vollzog sich bei vielen Einrichtungen eine rechtliche Neuordnung. Die zumeist örtlichen Studentenwerke wurden bis auf wenige Ausnahmen in Landesanstalten des öffentlichen Rechts umfirmiert. Im Jahr 1991 erfolgte zudem die Aufnahme der zwölf im Osten Deutschlands neu errichteten Einrichtungen in das Deutsche Studentenwerk.<sup>149</sup>

Zur Beschreibung der zukünftigen Entwicklungstendenzen kommt dem Jahr 1998 eine herausragende Bedeutung zu. Zu diesem Zeitpunkt wurden Thesen zur Tätigkeit der Studentenwerke erarbeitet. Hierbei bezeichneten sich die Einrichtungen selbst als „Moderne Dienstleistungsunternehmen“. Sie charakterisieren sich als Dienstleistungsunter-

<sup>146</sup> Vgl. WEX (2004), S. 125.

<sup>147</sup> Vgl. DSW (2002a), S. 49 ff. Dort findet man auch eine weitaus umfassendere Beschreibung der Geschichte der Studentenwerke.

<sup>148</sup> Vgl. WEX (2004), S. 126.

<sup>149</sup> Die feierliche Aufnahme fand im Rahmen der 70-Jahr-Feier des Deutschen Studentenwerks statt und ist in zahlreichen Werken dokumentiert. Vgl. z. B. DSW (1992a), DSW (1992b).

nehmen mit sozialem Auftrag, die in einem Spannungsfeld operieren, dass einerseits eine soziale Preisgestaltung und ein kostenfreies Angebot sozialer Dienste bewerkstelligen soll und andererseits der Notwendigkeit zur Erwirtschaftung kostendeckender Einnahmen unterliegt.<sup>150</sup> Die Notwendigkeit der Erwirtschaftung kostendeckender Einnahmen wurde bis zu diesem Zeitpunkt in dieser Klarheit nicht zum Ausdruck gebracht.

Außerdem verstehen sich die Studentenwerke seither als Dienstleistungsunternehmen mit einerseits regionaler Ausrichtung und andererseits modernem Management und hohem Wirkungsgrad. Der Begriff „modernes Management“ wird dabei noch weiter spezifiziert. Als Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit und die Wettbewerbsfähigkeit der Studentenwerke werden Wirtschaftlichkeit, Kundenorientierung<sup>151</sup> und Servicequalität angeführt. Folgende Maßnahmen stehen ihnen dabei nach eigenem Ermessen zur Verfügung:

- Controlling,
- Systematische Kostenreduzierung,
- Laufende Qualitätskontrolle,
- Regelmäßige Markt- und Kundenanalysen,
- Moderne Personalführung,
- Aufgabenadäquate Organisationsstrukturen,
- Intensive Öffentlichkeitsarbeit.<sup>152</sup>

Diese Maßnahmen wurden als moderne Managementinstrumentarien und Marketingstrategien bezeichnet. Im weiteren Verlauf ist kritisch zu überprüfen, welche Priorität die angegebenen Techniken auf Basis der erarbeiteten Erkenntnisse in den Studentenwerken besitzen sollten. Bei einer sehr hohen Priorität werden sie in Kapitel 5 erneut aufgegriffen. Im Anschluss wird mit der Beschreibung der in der Abbildung zuerst angeführten fünf internen Kontextfaktoren begonnen. Die übrigen werden in Abschnitt 3.2.1.5 zusammengefasst dargestellt. An die Darstellung der internen schließt sich die Betrachtung der externen Kontextfaktoren an.

---

<sup>150</sup> Vgl. DSW (2002a), S. 65.

<sup>151</sup> Streng genommen ist der Begriff Kunde als Ausdruck für die Studierenden nicht korrekt, da diese vielfach in den einzelnen Organen der Studentenwerke - insbesondere im Verwaltungsrat - vertreten sind und somit einen direkten Einfluss auf wesentliche Entscheidungen ausüben. Vgl. zu den Pflichten und Aufgaben des Verwaltungsrats in den Studentenwerken Abschnitt 3.2.2.1. Da jedoch selbst die Studentenwerke eine höhere Kundenorientierung als ein Teilziel ihrer Tätigkeit ausgeben, wird diese Abgrenzung im Folgenden nicht immer stringent durchgeführt. Der Einfluss der Studierenden darf gleichwohl nicht unterschätzt werden. Vielfach werden sie als Vorsitzende des Verwaltungsrats eingesetzt. In einigen Fällen wurden sogar Geschäftsführer aufgrund der Initiative dieser Studierenden entlassen. Vgl. WEX (2004), S. 129.

<sup>152</sup> Vgl. ausführlich DSW (2002a), S. 65 ff.

## 3.2.1 Interne Kontextfaktoren des Untersuchungsgegenstands

### 3.2.1.1 Größe und Organisationsstruktur

Zwischen der Größe eines Unternehmens und dem Ausmaß der Koordinationserfordernisse in dessen Organisation besteht ein positiver Zusammenhang.<sup>153</sup> Diese grundsätzliche Aussage gilt unabhängig vom Unternehmenstyp und damit auch für Studentenwerke. Im Folgenden werden Aussagen zur durchschnittlichen Größe der Studentenwerke getätigt, wobei jeweils auch die kleinste und größte Einrichtung mit einbezogen werden, um die Schwankungsbreite besser abzubilden. Diese Angaben veranschaulichen das notwendige Ausmaß der Berücksichtigung des Koordinationsaspekts bei der Ausgestaltung des Controlling-Konzepts.<sup>154</sup>

Das Durchschnittsstudentenwerk verzeichnete auf Basis des Geschäftsjahres 2002 Gesamteinnahmen in Höhe von ca. 17 Mio. €. Hiervon entfielen rund 10,7 Mio. € auf Umsatzerlöse in den Verpflegungseinrichtungen, Mieteinnahmen im Wohnanlagenbereich sowie sonstige Erträge. Die restlichen Einnahmen basierten auf den Zuschüssen des jeweiligen Bundeslandes, den Semesterbeiträgen und der Aufwandsentschädigung für die Durchführung der Ausbildungsförderung. Von den durchschnittlich 10,7 Mio. € Einnahmen entfielen ca. 4,3 Mio. € auf Einnahmen aus dem Verpflegungsbereich. Die Einnahmen schwankten dabei zwischen ca. 222.000 € in den Verpflegungseinrichtungen des Hochschulwerks Witten/Herdecke und 14,25 Mio. € in den Verpflegungseinrichtungen des Studentenwerks Berlin. Die 30 größten Studentenwerke (49,2%) erzielten hierbei einen Umsatzanteil an den gesamten Verpflegungseinnahmen in Höhe von 71,5%.

Durchschnittlich existierten pro Studentenwerk 202 Vollzeitstellen.<sup>155</sup> Die Anzahl der Mitarbeiter lag im Regelfall über diesem Wert, da viele Stellen auf Teilzeit vergeben und somit von mehreren Mitarbeitern besetzt wurden. Die meisten Stellen gab es in Berlin. Das Studentenwerk verfügte 2002 über 754,8 Stellen und beschäftigte 824 Mitarbeiter. Die wenigsten Mitarbeiter und Stellen besaß 2002 wiederum das Hochschulwerk Witten/Herdecke mit 21 Mitarbeitern bzw. 6 Stellen.

Einen wesentlichen Einfluss auf die Größe des Studentenwerks besitzt die Studierendenzahl an den betreuten Hochschulen. Zudem übt die Anzahl der betreuten Hochschulen einen maßgeblichen Einfluss auf die Stellenanzahl in den Studentenwerken aus.

<sup>153</sup> Vgl. HORVÁTH (2003b), S. 81.

<sup>154</sup> Die Daten der Ausführungen der nächsten beiden Absätze sind allesamt entnommen aus DSW (2003a), überwiegend S. 15, 28 f. und 36 f.

<sup>155</sup> Vgl. DSW (2003a), S. 29. Diesen Wert erhält man durch Division der Gesamtzahl der Vollzeitstellen (Vollbeschäftigteneinheiten) im Jahr 2002 durch die Anzahl der Studentenwerke.

Darüber hinaus wird die Größe insbesondere durch die Lage und die Einzugsgebiete der betreuten Hochschulen beeinflusst.<sup>156</sup>

Vernachlässigt man zunächst den öffentlichen Charakter der Studentenwerke, so lässt sich folgende Schlussfolgerung ziehen: Nach der Festlegung des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) zeichnen sich mittelständische Unternehmen dadurch aus, dass die Zahl der Beschäftigten zwischen 10 und 499 schwankt, während der Umsatz zwischen 1 Mio. € und 50 Mio. € liegt.<sup>157</sup> Bis auf die Studentenwerke München und Berlin, deren Stellenzahl über 500 liegt, lassen sich die übrigen Einrichtungen durchaus in diesen Rahmen einordnen. Insofern kann nicht zwingend von der Existenz einer eigenen Controlling-Stelle ausgegangen werden, da vielfach empfohlen wird, die Controlling-Aufgaben in kleinen und mittelständischen Unternehmen auf bestehende Stellen ergänzend zu verteilen.<sup>158</sup> Einschränkend muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass der vorgenommene Vergleich ausschließlich unter Größengesichtspunkten zulässig erscheint. Ansonsten differieren die Rahmenbedingungen zwischen den mittelständischen Unternehmen und den Studentenwerken zu stark.<sup>159</sup>

Grundsätzlich lassen sich bezüglich der allgemeinen Organisationsstruktur mit der funktionalen Organisation und der Geschäftsbereichsorganisation zwei Grundtypen unterscheiden.<sup>160</sup> Vielfach wird zudem mit der *Matrixorganisation* eine dritte Grundform in größeren Unternehmen angeführt. Diese vereint die Ideen der beiden beschriebenen Formen. Sowohl die Funktion als auch die Bereiche sind gleichberechtigt Gegenstand der Leitung. Aus diesem Grund handelt es sich um ein Mehrliniensystem.<sup>161</sup> In den Studentenwerken dominiert aufgrund des heterogenen Aufgabenspektrums und der klar ab-

---

<sup>156</sup> Bei Campus-Universitäten sind sämtliche Räumlichkeiten auf einen fest umrissenen Bereich beschränkt. Durch diese Lageeigenschaft kann beispielsweise auch das Verpflegungsangebot stark zentralisiert werden. Dies ist an anderen Standorten nicht möglich, da ein flächendeckendes Angebot bereitgestellt werden soll. Ähnliches gilt für die Entfernungen zwischen den einzelnen von den Studentenwerken betreuten Hochschulen. Je näher diese beieinander liegen, umso konzentrierter kann das Angebot erfolgen. Beispielsweise können bei räumlicher Nähe von Hochschule und Fachhochschule die Studierenden aufgrund des vergleichsweise kleinen Einzugsgebiets in gemeinsamen Wohnanlagen untergebracht werden.

<sup>157</sup> Vgl. GÜNTERBERG/WOLTER (2003), S. 21.

<sup>158</sup> Vgl. zu dieser Option die Ausführungen in Abschnitt 2.2.2.4.

<sup>159</sup> Die unterschiedlichen Organisationsmerkmale umfassen beispielsweise die Unternehmerpersönlichkeit, die in den Studentenwerken nicht vorzufinden ist.

<sup>160</sup> Vgl. SCHREYÖGG (2003), S. 129 ff. Die *funktionale Organisation* wird auch als *Verrichtungsorganisation* bezeichnet. Charakteristisch ist die Unterscheidung gleichartiger Funktionen auf der zweiten Hierarchieebene unterhalb der Geschäftsleitung. Diese können die Beschaffung, die Produktion, der Absatz oder auch die Entwicklung sein. Vgl. BÜHNER (2004), S. 127. Die Leitung erfolgt bei dieser Organisationsform mittels eines Einliniensystems. Für den Begriff *Geschäftsbereichsorganisation* wird synonym der Begriff *divisionale Organisation* oder auch *Spartenorganisation* verwendet. Auch hierbei kommt das Einliniensystem zur Anwendung. Allerdings wird auf der Hierarchieebene unterhalb der Geschäftsleitung nicht nach Funktionen sondern nach Objekten differenziert. Objekte können z. B. Produkte, Produktgruppen, Kundengruppen oder regionale Märkte sein. Vgl. BÜHNER (2004), S. 141.

<sup>161</sup> Vgl. Vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN (2005), S. 251 ff.



grenzbaren Geschäftsbereiche sowie der überschaubaren Größe der Einrichtung die Geschäftsbereichsorganisation. Ergänzt wird diese Organisationsstruktur im Regelfall durch die oftmals nach Funktionen untergliederten Zentralbereiche.<sup>162</sup>

### 3.2.1.2 Unternehmenstyp

Der überwiegende Teil der Studentenwerke wird in der Rechtsform der „Anstalt des öffentlichen Rechts“ geführt.<sup>163</sup> Laut WOLFF, BACHOF und STOBER handelt es sich hierbei grundsätzlich um

„eine von der Hoheitsperson gemeinschaftlich getragene, idR mit Hoheitsgewalt ausgestattete, rechtlich subjektivierte und institutionalisierte, d.h. mit eigenen Personal- und Sachmitteln versehene Organisation, durch die der Träger (Anstaltsherr) eigene oder ihm gesetzlich auferlegte fremde, sachlich zusammenhängende öffentliche Angelegenheiten wahrnimmt und auf die er daher - soweit dies nicht gesetzlich ausgeschlossen ist - dauernd maßgebenden Einfluß ausübt.“<sup>164</sup>

Zusätzlich unterliegen die Studentenwerke den Rechnungslegungsvorschriften des Zweiten Abschnitts des Dritten Buches des Handelsgesetzbuches. Demnach gelten für sie auch die ergänzenden Vorschriften für Kapitalgesellschaften bei der Erstellung eines Jahresabschlusses.<sup>165</sup> Bereits zu Beginn der Ausführungen erfolgte zudem eine Zuordnung zu den öffentlichen Institutionen. Diese lassen unter die Non-Profit-Organisationen einordnen.<sup>166</sup> Ergänzend zu den bisherigen rudimentären Ausführungen zu Non-Profit-Organisationen erfüllen diese die folgenden Eigenschaften:<sup>167</sup>

1. Keine primäre Verfolgung erwerbswirtschaftliche Zwecke; vielmehr Dominanz der Erbringung einer spezifischen Leistung als Auftrag bzw. Mission<sup>168</sup> zur Deckung eines bestimmten Bedarfs,<sup>169</sup>

<sup>162</sup> Vgl. PICOT/DIETL/Franck (2005), S. 303.

<sup>163</sup> Bis auf wenige Ausnahmen weisen alle Studentenwerke diese Rechtsform auf. Ausnahmen bilden unter anderem nach § 68 Abs. 1 Satz 1 NHG das Studentenwerk Göttingen, das die Rechtsform einer rechtsfähigen Stiftung des öffentlichen Rechts besitzt. Weitere Ausnahmen bilden das Studentenwerk im Saarland und das Hochschulwerk Witten/Herdecke, die jeweils die Rechtsform eines eingetragenen Vereins aufweisen.

<sup>164</sup> WOLFF/BACHOF/STOBER (1987), S. 300 in: JUNG (1998), S. 38.

<sup>165</sup> Vereinzelt finden Diskussionen über einen Wechsel der Rechtsform der Einrichtungen statt. Dieser Wechsel wäre jedoch nicht mit den hoheitlichen Aufgaben des Vollzugs des BAföG vereinbar. Vgl. WEX (2004), S. 134.

<sup>166</sup> Vgl. zu dieser Feststellung SCHWARZ (1985), S. 91. Nach dessen Auffassung sind all diejenigen sozialen Organisationen unter einer NPO zu klassifizieren, die sich in Zwecksetzung, Aufgaben und Struktur von Erwerbswirtschaften unterscheiden. Auch dieser Aspekt kann in Studentenwerken als zutreffend eingestuft werden.

<sup>167</sup> Vgl. SCHWARZ (2002), S. 19 f.

<sup>168</sup> Eine Mission beinhaltet grundsätzlich die Antwort auf die Frage, zu welchem Zweck die entsprechende Einrichtung existiert. Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2003), S. 59. Sie dient in den Studentenwerken somit zur Kommunikation der allgemeinen Ziele der Einrichtung an die Anspruchsgruppen Studierende, Staat und Hochschule.

<sup>169</sup> Ergänzend sei angefügt, dass im Regelfall die Non-Profit-Organisationen sogar einem Gewinnverteilungsverbot bzw. einer Gewinnverwendungsbeschränkung unterliegen. Vgl. HORAK (1995), S. 18, MERTES (2000), S. 135.

2. Abgabe von Leistungen an Dritte zur Hilfe, Unterstützung oder Förderung eines ethischen, religiösen oder ideologischen Auftrags,
3. Erbringung von Dienstleistungen zum Zwecke der Begünstigung einzelner Personen mit Auswirkungen auf eine gesamte Bevölkerungsgruppe,
4. Ehrenamtliche Mitglieder in Entscheidungs- und Beratungsgremien.

Diese Kriterien können in den deutschen Studentenwerken als erfüllt angesehen werden. Kritik könnte an dieser Stelle beim dritten Punkt auftreten, da eine direkte Auswirkung auf die gesamte Bevölkerungsgruppe auf den ersten Blick nicht erkennbar zu sein scheint. Demgegenüber sei angemerkt, dass an den deutschen Hochschulen der wissenschaftliche Nachwuchs ausgebildet wird. Demnach trägt eine Unterstützung dieser Bevölkerungsgruppe langfristig zum Wohlstand der gesamten Bevölkerung bei.

Grundsätzlich lassen sich Non-Profit-Organisationen nach der im deutschen Schrifttum mehrheitlich vertretenen Auffassung in staatliche, halbstaatliche und private NPOs unterteilen.<sup>170</sup> Unter den staatlichen NPOs werden sämtliche gemeinwirtschaftlichen Non-Profit-Organisationen subsumiert, die konkrete Leistungen für die Bürger aufgrund eines festgelegten öffentlichen Auftrags erbringen. Als Beispiel seien öffentliche Verwaltungen angeführt. Halbstaatliche NPOs lassen sich als öffentlich-rechtliche Selbstverwaltungskörperschaften charakterisieren, die gesetzlich übertragene Leistungen zu erfüllen haben, gleichzeitig aber auch teilweise freiwillige Aufgaben übernehmen. Die Leistungsempfänger unterliegen im Regelfall einer Pflichtmitgliedschaft. Private Non-Profit-Organisationen lassen sich demgegenüber in wirtschaftliche, soziokulturelle, politische und soziale Non-Profit-Organisationen unterteilen. Diesen Organisationstypen ist gemein, dass sie nicht aufgrund staatlicher Belange gegründet wurden.

Im Folgenden ist zu bewerten, ob die Studentenwerke unter den staatlichen oder halbstaatlichen Non-Profit-Organisationen einzuordnen sind. Die Einordnung von SCHWARZ ist nicht als wissenschaftliche Typologie anzusehen, sondern dient vielmehr zur Illustration.<sup>171</sup> Aus diesem Grund wird auch in dieser Arbeit lediglich eine grobe, nicht wissenschaftlich gerechtfertigte Zuordnung vorgenommen. Die Studentenwerke werden in dieser Systematik als halbstaatliche Non-Profit-Organisationen eingestuft.<sup>172</sup> Es handelt sich um öffentlich-rechtliche Selbstverwaltungskörperschaften. Diese Selbstverwaltung ist in den entsprechenden Regelungen einiger Bundesländer kodifiziert.<sup>173</sup> Somit erfüllen die Studentenwerke die übertragenen Aufgaben auf Basis einer gesetzlichen Grundlage.

---

<sup>170</sup> Vgl. hier und im Folgenden SCHWARZ (2002), S. 21.

<sup>171</sup> Vgl. SCHWARZ (2002), S. 20.

<sup>172</sup> Auf Basis ihres Charakters als öffentlicher Betrieb ließe sich ebenfalls eine Einordnung unter den staatlichen NPOs rechtfertigen. Diese Einstufung unterbleibt jedoch aufgrund der nachfolgenden Ausführungen.

<sup>173</sup> Vgl. hierzu beispielsweise § 1 Abs. 1 StWG des Landes Nordrhein-Westfalen.

Die Studierenden unterliegen zudem einer Pflichtmitgliedschaft, die in dem Semesterbeitrag ihren Ausdruck findet. Teilweise werden von den Studentenwerken auch freiwillige Aufgaben übernommen.<sup>174</sup> Bei den Einrichtungen handelt es sich nach der in dieser Arbeit vertretenen Meinung somit nicht um staatliche Non-Profit-Organisationen, da weder eine Erfüllung demokratisch festgelegter öffentlicher Aufgaben noch die Erbringung einer konkreten Leistung für die Bürger erfolgt. Die Leistungserbringung hat einzig und allein die Förderung einer bestimmten Bevölkerungsgruppe - der Studierenden - zum Gegenstand.

Als controllingrelevante Besonderheiten werden in Non-Profit-Organisationen allgemein das Zielsystem, die Finanzierungsstruktur, die Personalstruktur und die Rechtsform genannt.<sup>175</sup> Ein Großteil dieser controllingrelevanten Faktoren wurde im bisherigen Verlauf der Untersuchung bereits beschrieben, so dass an dieser Stelle nicht wiederholend darauf eingegangen wird. Während die Rechtsform der Studentenwerke zu Beginn dieses Abschnitts knapp vorgestellt wurde, erfolgt die Darstellung der Finanzierungsstruktur und deren Besonderheiten ausführlich in Abschnitt 3.2.1.4. Die Heterogenität des Zielsystems der Studentenwerke wurde zudem bereits in Abschnitt 2.2.2.1 thematisiert und wird zudem geschäftsfeldbezogen im nachfolgenden Abschnitt weiter konkretisiert. Hinsichtlich der Personalstruktur wird in Non-Profit-Organisationen vielfach ein hoher Anteil ehrenamtlicher Mitarbeiter beobachtet. In den Studentenwerken ist dieser Anteil vergleichsweise gering. Allerdings sind in den Überwachungsorganen vielfach ehrenamtliche Mitarbeiter tätig.

Aufgrund der Rechtsform der Studentenwerke übt eine hohe Anzahl diverser Gremien, Gruppen und Institutionen einen Einfluss auf die Tätigkeiten der Einrichtungen aus, ohne dabei eine hinreichende Ergebnisverantwortung zu übernehmen.<sup>176</sup> Einerseits ist an dieser Stelle unter anderem das Organ des Verwaltungsrats anzuführen, indem insbesondere die Studierenden ein hohes Mitbestimmungsrecht bei diversen Entscheidungen eingeräumt wird.<sup>177</sup> Andererseits besitzt der jeweilige Landesrechnungshof aufgrund seiner Kontrollfunktion einen hohen Einfluss.<sup>178</sup> Die Einwirkung vieler Interessensgruppen kann zu einer Förderung von unzulänglichem Engagement und schwerfälligen Entscheidungsprozessen aufgrund einer mangelnden Identität mit der eigenen Einrichtung

---

<sup>174</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.1.3.

<sup>175</sup> Vgl. stellvertretend für viele BERENS/KARLOWITSCH/MERTES (2000), S. 24.

<sup>176</sup> Vgl. EICHHORN (2004), S. 170.

<sup>177</sup> Vgl. zum Verwaltungsrat ergänzend die Ausführungen in Abschnitt 3.2.2.2.1.

<sup>178</sup> Vgl. zur Kontrolle durch den Landesrechnungshof für die Studentenwerke die Ausführungen von GRAMLICH (2004), S. 159 f.

beitragen.<sup>179</sup> Diese Verhaltensweisen werden vielfach unter dem Begriff „Behördenmentalität“ subsumiert.<sup>180</sup>

### 3.2.1.3 Leistungsprogramm

Unter dem Leistungsprogramm wird nach HORVÁTH die „Gesamtheit aller Produkte und Dienstleistungen verstanden, die ein Unternehmen am Markt anbietet“<sup>181</sup>. Grundsätzlich lassen sich die Geschäftsfelder der deutschen Studentenwerke in die Bereiche Verpflegung, Wohnen, Ausbildungsförderung, Beratung und soziale Dienste sowie Service und Kultur unterteilen. Insbesondere die beiden letztgenannten Bereiche setzen sich dabei aus vielfältigen, individuellen Angeboten zusammen.

Der *Geschäftsbereich Verpflegung* steht grundsätzlich allen Studierenden, Hochschulbediensteten und sonstigen Gästen der Hochschule zur Verfügung. Die hier zusammengefassten Institutionen sind einerseits für die Bereitstellung von Verpflegung zu sozial verträglichen Preisen zuständig. Andererseits dienen sie aber auch als Aufenthalts-, Kultur-, Kommunikations- und Regenerationsbereich. In den 61 Studentenwerken wurden im Geschäftsjahr 2002 in insgesamt 708 Einrichtungen diese Leistungen auf 201.293 Sitzplätzen erbracht. In Erfüllung ihres Auftrags erwirtschafteten die Einrichtungen in diesem Bereich zusammen einen Umsatz von über 262 Mio. €.<sup>182</sup> Da eine flächendeckende Versorgung der Studierenden gewährleistet werden muss, betreiben die Studentenwerke auch in schwach frequentierten Bereichen Versorgungseinrichtungen. Diese weisen im Normalfall höhere Defizite als stark ausgelastete Bereiche auf.

Das Leistungsspektrum im Bereich Verpflegung ist als vielfältig zu charakterisieren. Es wird eine große Anzahl unterschiedlicher Speisen und Getränke für die Zielgruppe der Studierenden angeboten. Täglich wechselt hierbei in einem bestimmten Rhythmus das erbrachte Leistungsangebot. In vielen Mensen ist beispielsweise ein Vier- bzw. Sechswochenplan vorgegeben. Dies bedeutet, dass sich das Angebot im vier- bis sechswöchigen Rhythmus wiederholt. Zudem sei darauf hingewiesen, dass zumindest in größeren Einrichtungen das Angebot an einem Tag sehr vielfältig ist. Häufig wird neben mehreren fleischhaltigen Speisen zumindest eine vegetarische Mahlzeit angeboten. Sowohl die Breite als auch die Tiefe des Leistungsprogramms im Verpflegungsbereich ist somit trotz der Beschränkung auf die Zielgruppe der Studierenden insgesamt als hoch einzustufen.

---

<sup>179</sup> Vgl. EICHHORN (2004), S. 170.

<sup>180</sup> Vgl. zum Begriff „Behördenmentalität“ beispielsweise BERENS/HOFFJAN (2004), S. 702.

<sup>181</sup> HORVÁTH (2003b), S. 80.

<sup>182</sup> Vgl. DSW (2003a), S. 32. In diesem Umsatz sind die vom Bundesland erbrachten Zuschüsse/Finanzhilfen nicht enthalten.

Als Hauptziel der Tätigkeiten in den Mensen ist die Bereitstellung eines Essens mit einer bestimmten Qualität zu nennen. Daraus lässt sich als ein wesentliches Ziel des Wirtschaftens in den Verpflegungsbetrieben der Aufbau eines möglichst rationellen Betriebsablaufs sowie günstiger Einkaufsquellen zwecks Kostenreduzierung bei mindestens gleich bleibender Qualität ableiten.<sup>183</sup> Zu berücksichtigen sind ebenso die Interessen der Anspruchsgruppe Studierende. Diese möchten für das Essen einen geringen Preis zahlen, streben kurze Wartezeiten an und wollen das Essen in einer möglichst angenehmen Atmosphäre einnehmen.<sup>184</sup>

Hinsichtlich der finanziell anzustrebenden Ziele muss eine Größendifferenzierung vorgenommen werden. Die kleineren Verpflegungseinrichtungen sind unter der Zielsetzung Verlustminimierung zu führen, da ein kostendeckender Betrieb aufgrund einer schwankenden Auslastung - insbesondere zwischen der Vorlesungs- und vorlesungsfreien Zeit - nur schwer möglich erscheint.

Für den Bereich der Cafés ist als Hauptziel eine Überschusserzielung anzustreben, mit deren Hilfe andere soziale Zwecke der Studentenwerke subventioniert werden können.<sup>185</sup> Diese eventuell erwirtschafteten Überschüsse unterliegen jedoch zwingend einer Überschussverwendungsbeschränkung und dürfen nur für satzungsgemäße Zwecke eingesetzt werden. Über alle Bereiche hinweg sollen sich dabei insgesamt Defizite unrentabler Einrichtungen und Überschüsse rentabler Einrichtungen ausgleichen.<sup>186</sup>

Im *Geschäftsbereich Wohnen* standen im Jahr 2002 bundesweit 175.319 Wohnplätze zur Verfügung, die mit öffentlichen Mitteln gefördert wurden. Während die Zahl der Wohnplätze in den alten Bundesländern seit Jahren nahezu stagniert, ist in den neuen Bundesländern ein fast kontinuierlicher Rückgang der Wohnplätze zu konstatieren.<sup>187</sup> Die Warmmiete betrug im Mai 2003 durchschnittlich 162,27 €. In dieser Warmmiete waren durchschnittlich 39,89 € Energiekosten enthalten.<sup>188</sup>

Allgemein lässt sich die Immobilienwirtschaft in die Bereiche Wohnungswirtschaft, gewerbliche Immobilienwirtschaft, Grund und Boden sowie sonstige Immobilien unter-

---

<sup>183</sup> Vgl. ZESCHKY (1970), S. 103.

<sup>184</sup> Vgl. ZESCHKY (1970), S. 100.

<sup>185</sup> Vgl. ZESCHKY (1970), S. 110 f.

<sup>186</sup> Vgl. DSW (2003a), S. 32. Der Begriff rentabel ist an dieser Stelle zu relativieren. Nach dem Verständnis des Deutschen Studentenwerks bezieht sich diese Äußerung allem Anschein nach auf ein positives Ergebnis unter Berücksichtigung aller Zuschüsse. Ansonsten dürfte dieser Ausgleich kaum zu bewerkstelligen sein.

<sup>187</sup> Vgl. DSW (2003a), S. 46. Verantwortlich für den Rückgang in den neuen Bundesländern sind intensive Sanierungsbemühungen. Die Mehrbettzimmer wurden in vielen Fällen zu Einbettzimmern umfunktioniert.

<sup>188</sup> Vgl. DSW (2003a), S. 48.

teilen.<sup>189</sup> Die Tätigkeit der deutschen Studentenwerke ist dem Bereich Wohnungswirtschaft zuzuordnen. Ihre Aufgabe besteht in der Vermittlung von Wohnraum und der Betreuung entsprechender Einrichtungen. Insofern ist die Tiefe des Leistungsangebots insgesamt gering. Die Breite des Angebots ist abhängig von der Größe des Studentenwerks und damit der Anzahl der vermieteten Einrichtungen. Insbesondere in größeren Studentenwerken ist vielfach eine relativ hohe Breite des Leistungsprogramms festzustellen.

Als Hauptziel der Tätigkeiten der Studentenwerke in diesem Bereich lässt sich eine Deckung der Auszahlungen - inklusive der Auszahlungen für die Wohnanlageninstandhaltung - durch die Mieteinnahmen anführen. Semesterbeiträge sollten nicht zur Finanzierung dieser Bereiche in Anspruch genommen werden, da niedrige Mieten durch die Zuschüsse des Staates zu den Baukosten grundsätzlich ermöglicht werden sollen.<sup>190</sup> Die zunehmende Forderung des Staates, dass die Studentenwerke zukünftig in stärkerem Maße einen Eigenanteil zu den Baukosten beitragen müssen, lässt dieses Ziel nicht mehr zeitgemäß erscheinen. Aus diesem Grund sollten Überschüsse in diesem Bereich entsprechenden Rücklagen zugefügt werden.<sup>191</sup>

Für sämtliche Fragen der Studienfinanzierung ist der Bereich *Ausbildungsförderung und Ausbildungsbeihilfen* zuständig. Dieser zählt nicht zu den originären Geschäftsfeldern der deutschen Studentenwerke. Allerdings sind die Einrichtungen - außer in Rheinland-Pfalz - mit dem Vollzug der Ausbildungsförderung beauftragt.<sup>192</sup> Nach § 40 Abs. 2 BAföG steht es dem jeweiligen Bundesland frei, den Studentenwerken oder den Hochschulen die Durchführung der Ausbildungsförderung zu übertragen. Neben Rheinland-Pfalz obliegt diese in Niedersachsen und dem Saarland den jeweiligen Universitäten. In den beiden letztgenannten Bundesländern übertragen die Hochschulen die Ausbildungsförderung jedoch an die Studentenwerke, so dass de facto in 15 von 16 Bundesländern die Studentenwerke mit der Abwicklung der Ausbildungsförderung beauftragt sind.<sup>193</sup> Durch das am 01. April 2001 in Kraft getretene neue Ausbildungsförderungsreformgesetz (AföRG) hat sich die Zahl der Antragsteller deutlich erhöht. Da zudem die Quote der geförderten Studierenden gestiegen ist, werden seitdem deutlich mehr Förderungsmittel ausbezahlt. Den ca. 293.000 geförderten Studierenden wurden im Jahr 2002 ins-

---

<sup>189</sup> Vgl. HINSCHKE (1994), S. 4.

<sup>190</sup> Vgl. ZESCHKY (1970), S. 107.

<sup>191</sup> Die derzeitige Ausstattung mit Rücklagen der Studentenwerke - überwiegend in den westlichen Bundesländern - kann als relativ hoch eingestuft werden. Die Höhe der Rücklagen wird teilweise als solide Finanzbasis der Einrichtungen, teilweise aber auch als Diskussionsgrundlage für die Absenkung von Landeszuschüssen verwendet. Vgl. WEX (2004), S. 132.

<sup>192</sup> In Rheinland-Pfalz sind die Hochschulen eigenverantwortlich für die Ausbildungsförderung zuständig. Vgl. DSW (2003a), S. 38.

<sup>193</sup> Vgl. DSW (2003a), S. 38.

gesamt 1,333 Mrd. € überwiesen. Damit wurde die Förderungssumme im Vergleich zum Vorjahr um 20,1% erhöht.<sup>194</sup> Durch den verstärkten Datenabgleich und den damit einhergehenden Rückforderungen aufgrund zuviel gezahlter Förderung tritt vermehrt ein „Abschreckungseffekt“ auf, der neuerdings zu stark sinkenden Antragszahlen führt.<sup>195</sup>

Die Breite und Tiefe des Leistungsprogramms in diesem Geschäftsbereich ist verglichen mit den anderen Geschäftsfeldern als gering einzustufen. Als Ziele des Bereichs Ausbildungsförderung lassen sich eine zügige und fehlerfreie Bearbeitung der Anträge und eine termingerechte Auszahlung der Darlehen und Stipendien unter dem Nebenziel, die Kosten der Leistungserbringung möglichst gering zu halten, anführen.<sup>196</sup>

Seit einigen Monaten führen Diskussionen zur Abschaffung des BAföG zu kontroversen verbalen Auseinandersetzungen. Für den Fall eines Wahlsiegs der Union im Jahr 2006 wird öffentlich über eine Reform der Ausbildungsförderung debattiert. Begründet wird der Reformdrang mit der anstehenden Einführung der Studienbeiträge.<sup>197</sup> Das DSW übt Kritik an dem anvisierten Vorhaben, da eine soziale Selektion durch einen Wechsel zu einer Darlehensgewährung ohne sozialen Ausgleich befürchtet wird.<sup>198</sup> Nicht abzusehen ist bei diesem möglichen Wechsel die einzunehmende Rolle der Studentenwerke. Fest steht, dass diese von einer Reform der Ausbildungsförderung direkt betroffen sein werden. Ein wahrscheinliches Szenario ist eine Beibehaltung der Beratungstätigkeit in angepasster Art und Weise. Gleichwohl sind auch andere Alternativen denkbar, bei denen die Aufgaben der Einrichtungen gegenüber dem bisherigen Modell deutlich eingeschränkt sein könnten.

Die bislang angesprochenen Geschäftsfelder werden - mit Ausnahme der Ausbildungsförderung in Rheinland-Pfalz - von allen Studentenwerken bearbeitet. Aufgrund dessen werden diese Geschäftsbereiche im weiteren Verlauf der Arbeit als Kerngeschäftsfelder betrachtet. Die beiden übrigen Bereiche bestehen aus einer Vielzahl angebotener, unterschiedlicher Leistungen. Die Angebotsvielfalt lässt sich auf die relativ allgemein gefassten Aufgaben zurückführen.<sup>199</sup> Insofern lässt sich das Leistungsprogramm als sehr breit

---

<sup>194</sup> Vgl. zu diesem Wert DSW (2003a), S. 38. Eine exakte Zahl geförderter Studierender für das Gesamtjahr 2002 kann nicht ohne weiteres ermittelt werden, da die Anzahl Förderungsfälle immer pro Semester erhoben wird. Im Jahr 2002 wurde von ca. 293.000 geförderten Studierenden ausgegangen. Diese Zahl erhält man, in dem man die Förderungszahlen der drei Semester des Jahres 2002 zeitlich gewichtet. Man erhält  $285.109 \text{ (WS 01/02)} * 0,25 + 287.958 \text{ (SS 02)} * 0,5 + 311.286 \text{ (WS 02/03)} * 0,25 = 293.078$  geförderte Studierende.

<sup>195</sup> Laut einer Schätzung des BAföG-Amtes in München wird von einem Rückgang der BAföG-Erstanträge um 10% ausgegangen. Vgl. o. V. (2004), o. S.

<sup>196</sup> Vgl. ZESCHKY (1970), S. 103.

<sup>197</sup> Vgl. o. V. (2005).

<sup>198</sup> Vgl. Grob (2005).

<sup>199</sup> Vgl. GRAMLICH (2004), S. 146.

einstufen. Weitestgehend müssen diese Bereiche von den Studentenwerken selbst finanziert werden.<sup>200</sup>

Der Bereich *Beratung und Soziale Dienste* lässt sich grob in die psychologische Beratung, die allgemeine Sozialberatung, die Beratung für Studierende mit Behinderungen und/oder chronischen Erkrankungen sowie Kinderbetreuungseinrichtungen einteilen.<sup>201</sup> Insbesondere in den letzten Jahren sind verstärkt Aktivitäten festzustellen, die einen weiteren Ausbau der Sozialberatung vermuten lassen.<sup>202</sup>

Im Jahr 2002 wurde eine psychologische und unentgeltliche Beratung in 40 Studentenwerken angeboten. Die Hälfte der diesen Service anbietenden Einrichtungen hat hierbei rund 18.000 Studierende beraten. Hauptschwerpunkte der Betreuung sind dabei Beratungsangebote, die auf das besondere Lebensumfeld der Studierenden abzielen. Typische Probleme im Studium sind beispielsweise Identitätskrisen, Selbstwertzweifel, Ängste, Depressionen oder aber auch Prüfungsängste.<sup>203</sup> Eine allgemeine Sozialberatung haben im Jahr 2002 41 Studentenwerke angeboten. Die hohe Anzahl der Einzelgespräche in Verbindung mit ebenfalls angebotenen Gruppengesprächen veranschaulicht die Notwendigkeit und Wichtigkeit der sozialen Beratung der Studierenden.<sup>204</sup> Die Beratung für Studierende mit Behinderungen und / oder chronischen Erkrankungen wurden ebenfalls von 41 Studentenwerken angeboten. In 37 Fällen wurde die Beratung mit der allgemeinen Sozialberatung zusammen durchgeführt.

Der am weitesten verbreitete soziale Dienst waren im Jahr 2002 die Kinderbetreuungseinrichtungen. Es ist davon auszugehen, dass dieser Bereich auch zukünftig stark angeboten wird. In insgesamt 53 Studentenwerken waren 185 Einrichtungen vorhanden. Insgesamt wurden 5.140 Plätze angeboten. Da ca. 7% aller Studierenden in Deutschland Eltern sind, ist das steigende Angebot an Plätzen in den vergangenen Jahren als sehr positiv zu beurteilen.<sup>205</sup>

Der fünfte *Geschäftsbereich Service und Kultur* ist ebenfalls sehr heterogen. In ihm sind diverse Angebote zusammengefasst. Nicht alle Studentenwerke bieten dabei analog zur Beratung und den sozialen Diensten sämtliche Leistungen an. Vielmehr erfolgt eine

---

<sup>200</sup> Vgl. HINZ (2004a), S. 205.

<sup>201</sup> Vgl. DSW (2003a), S. 54 ff.

<sup>202</sup> Vgl. DSW (2003b), S. 105.

<sup>203</sup> Da lediglich Daten aus 20 verschiedenen Studentenwerken bezüglich der psychologischen Beratung vorliegen, kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die reale Zahl erbrachter psychologischer Beratungen weitaus höher liegen dürfte. Vgl. DSW (2003a), S. 54 f.

<sup>204</sup> Vgl. hier und im nachfolgend DSW (2003a), S. 55 ff. Insgesamt wurden 2002 über 40.000 Einzelgespräche geführt. Insbesondere die Problembereiche Studienfinanzierung, Krankenversicherung, Wohngeld, Rundfunkgebührenbefreiung und Schwangerschaft sind oftmals Gegenstand der Diskussionen.

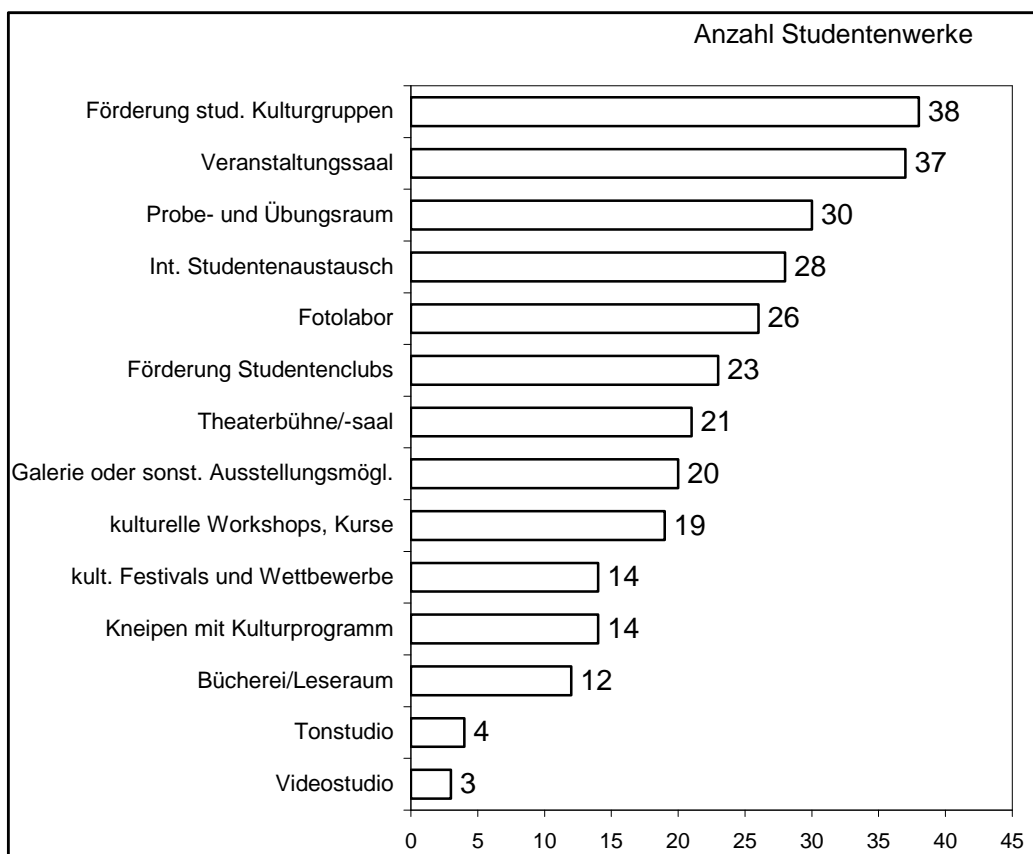
<sup>205</sup> Vgl. DSW (2003a), S. 58.



Festlegung des Leistungsangebots im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten. Nachfolgend sind die wesentlichen Angebote zusammengefasst.

In 54 von 61 Studentenwerken gab es im Jahr 2002 Darlehenskassen bzw. Beihilfen und sog. Härtefonds. Voraussetzung für die Inanspruchnahme dieses Darlehens bzw. nicht rückzahlbaren Zuschusses ist im Regelfall der Nachweis einer unverschuldeten Notsituation, wie beispielsweise die Geburt eines Kindes oder aber ein drohendes Scheitern des Studienabschlusses aus finanziellen Gründen.<sup>206</sup>

Darüber hinaus existierten zahlreiche Maßnahmen zur kulturellen Förderung der Studierenden. Abbildung 6 zeigt einen Überblick über die Form der kulturellen Förderungsmaßnahmen und die Anzahl der insgesamt 61 Studentenwerke, die diese Leistung im Jahr 2002 angeboten haben.



**Abbildung 6: Studentenwerke mit entsprechender kultureller Förderungsmaßnahme<sup>207</sup>**

Insbesondere die studentischen Kulturgruppen und der internationale Studentenaustausch wurden stark gefördert. Zudem konnten in nahezu jedem zweiten Studentenwerk Räumlichkeiten in Form entweder eines Veranstaltungssaals, eines Probe- und Übungs-

<sup>206</sup> Vgl. DSW (2003a), S. 64.

<sup>207</sup> Eigene Darstellung auf Basis der Daten aus DSW (2003a), S. 70 f.

raumes oder eines Fotolabors benutzt werden. Vereinzelt erfolgte darüber hinaus die Bereitstellung von Leseräumen oder Ton- und Videostudios.

Neben diesen kulturellen Förderungsmaßnahmen erweitern viele Studentenwerke ihr Leistungsangebot um weitere Servicemaßnahmen. Abbildung 7 zeigt die diversen Serviceleistungen, die im Jahr 2002 von den insgesamt 61 deutschen Studentenwerken erbracht wurden. Zudem lässt sich der Abbildung erneut die Anzahl der diesen Service anbietenden Einrichtungen entnehmen.

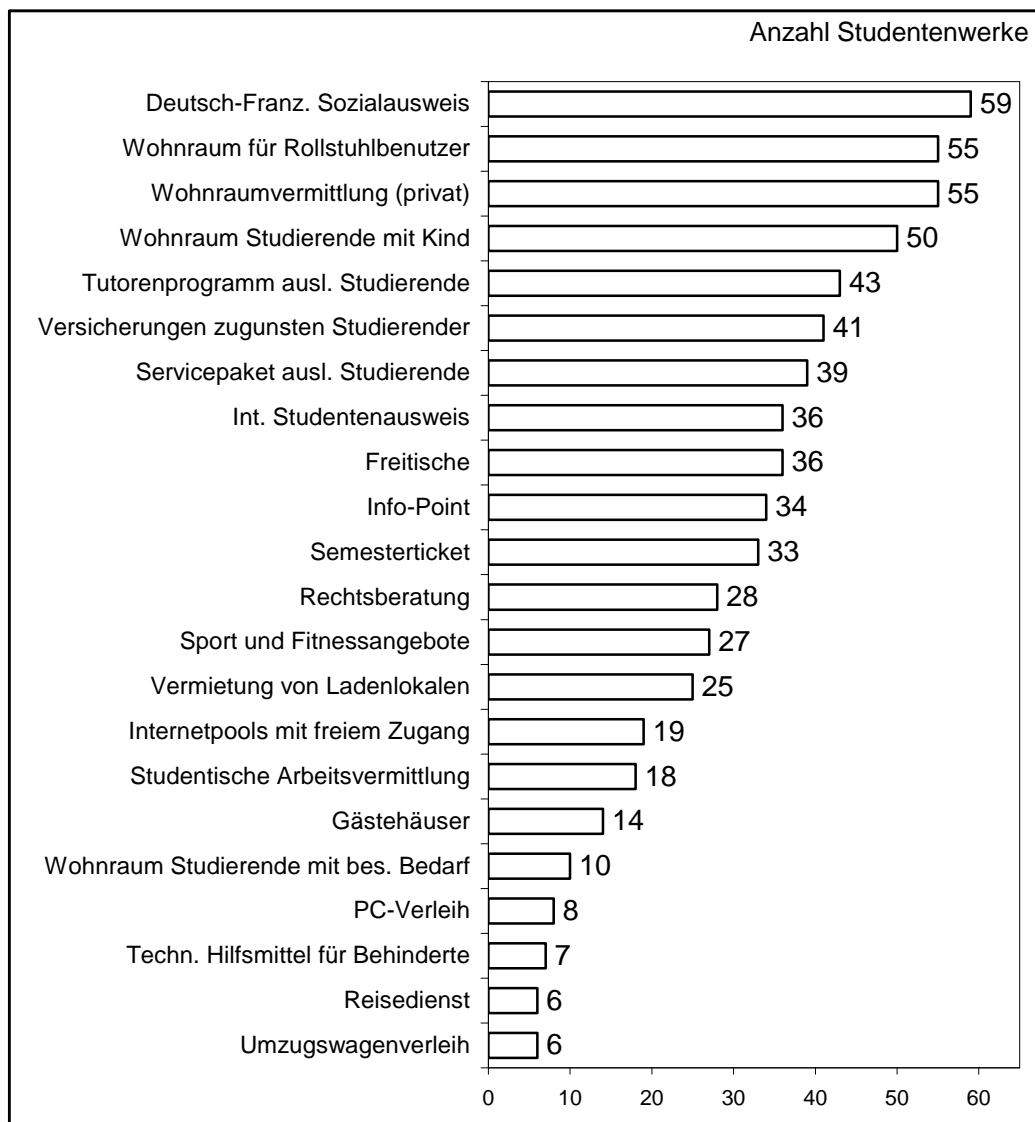


Abbildung 7: Anzahl der Studentenwerke mit angegebener Serviceleistung<sup>208</sup>

Umstritten ist teilweise die Abgrenzung, ob es sich bei diesen angebotenen Leistungen um ein kulturelles Angebot oder um einen Service handelt. Beispielsweise kann die Ausstellung eines Deutsch-Französischen Sozialausweises oder das Tutorenprogramm

<sup>208</sup> Die Daten sind entnommen aus: DSW (2003a), S. 68-71.

für ausländische Studierende einerseits als angebotener Service aufgefasst werden. Andererseits erscheint auch eine Aufnahme dieser Leistung unter einer kulturellen Förderungsmaßnahme als legitim. Auf eine weitere Diskussion dieser Abgrenzungsproblematik wird an dieser Stelle verzichtet. Im Vordergrund steht die Vermittlung eines vollständigen Überblicks über das jeweilige Angebot.

Nicht immer erfolgt ein überschneidungsfreies Angebot in diesem Bereich. Teilweise findet eine Doppelversorgung statt. Insbesondere Studienberatung, Berufs- oder Rechtsberatung werden häufig parallel vom Studentenwerk und von der Hochschule angeboten. Neben den Hochschulen sind darüber hinaus auch im Verhältnis zu den Kommunen im Bereich der Kinderbetreuung Überschneidungen festzustellen.<sup>209</sup> Als Ziel sollte eine Beseitigung dieser Überschneidungen angestrebt werden, sofern in der Vergangenheit Überkapazitäten aufgebaut wurden. Der hierzu notwendige, kommunikationsintensive Prozess kann vom Controlling begleitet werden.<sup>210</sup>

#### **3.2.1.4 Entwicklung der Finanzierungsquellen und Personalausgaben**

Die vorangegangenen Ausführungen haben das heterogene Leistungsspektrum der Studentenwerke veranschaulicht. Zur Erfüllung dieser Leistungen stehen den Einrichtungen vielfältige Finanzierungsquellen zur Verfügung. Die folgenden Ausführungen zeigen deren Entwicklungen im Zeitablauf. Neben den Einnahmegrößen erfolgt zudem eine Betrachtung des betragsmäßig höchsten Ausgabepostens Personalausgaben. Die Finanzierungsquellen der Einrichtungen lassen sich wie folgt unterteilen:

- Umsatzerlöse in den Verpflegungseinrichtungen,
- Mieteinnahmen im Wohnanlagenbereich,
- Aufwandserstattung für die Förderungsverwaltung,
- Semesterbeiträge,
- Landeszuschüsse zum laufenden Betrieb / Finanzhilfen,
- Sonstige Zuschüsse.<sup>211</sup>

Insgesamt stiegen die Gesamteinnahmen der Studentenwerke von 850 Mio. € im Jahr 1992 auf 1.036 Mio. € im Jahr 2002. Dies entspricht einem Anstieg von insgesamt

---

<sup>209</sup> Vgl. GÖKE (2004), S. 60. Streng genommen müssten diese Überschneidungen ausführlich unter dem Punkt externer Kontextfaktor Konkurrenz in Abschnitt 3.2.2.3 diskutiert werden. Dort erfolgt allerdings eine Schwerpunktlegung auf die Konkurrenzsituation in den Kerngeschäftsfeldern. Daher erscheint eine knappe Aufnahme an dieser Stelle gerechtfertigt.

<sup>210</sup> Eine strategische Controlling-Aufgabe in öffentlichen Institutionen allgemein besteht in der Verbesserung der Kommunikation zu den Anspruchsgruppen. Dieser Aspekt wurde in Abschnitt 2.2.2.2 unter dem Punkt „Kundennähe“ aufgeführt. Insofern scheint die Integration des Controlling in diesen Prozess gerechtfertigt.

<sup>211</sup> Vgl. DSW (2003a), S. 18. Die sonstigen Zuschüsse umfassen dabei insbesondere die Zuschüsse für die Kinderbetreuungseinrichtungen. Vgl. DSW (2003a), S. 25.

21,88%. Bis auf die Jahre 1998-2000, in denen die Einnahmen leicht sanken, liegt ein ansonsten stetiges Einnahmenwachstum vor.<sup>212</sup> Diese Werte lassen vermuten, dass sich die Einrichtungen in einem gesicherten finanziellen Umfeld bewegen. Eine Analyse der Finanzierungsstruktur hingegen kann diese These nicht stützen. Vielmehr befinden sich die deutschen Studentenwerke momentan in einem Umbruch. Zur Belegung dieser Aussage wird im Folgenden die Entwicklung der einzelnen Finanzierungsquellen tiefer analysiert.

Die *Landeszuschüsse zum laufenden Betrieb / Finanzhilfen* verzeichnen bis auf wenige Ausnahmen einen stetigen Rückgang.<sup>213</sup> Insgesamt sanken die Zuschüsse von 1992 bis 2002 von 240 Mio. € um 69 Mio. € auf 171 Mio. €.<sup>214</sup> Dies entspricht einem Rückgang von 28,75%. Der bis auf wenige Ausnahmen fallende absolute Betrag verdeutlicht, dass sich der Staat bzw. das zuständige Bundesland aus der Finanzierung der Studentenwerke zurückzieht. Von einer Änderung dieser politischen Stoßrichtung kann in kommenden Jahren nicht ausgegangen werden.<sup>215</sup> Vereinzelt wird sogar ein Rückgang der Landeszuschüsse / Finanzhilfen bis auf einen symbolischen Restbetrag erwartet.<sup>216</sup> Grundsätzlich können diese Zuwendungen in Form einer Festbetrags- oder Fehlbedarfsfinanzierung geleistet werden.<sup>217</sup>

Ergänzend unterstützt der Staat die Studentenwerke bei dem Aufbau und der Instandhaltung verschiedener Gebäude durch die Gewährung von Investitionszuschüssen bzw. HBFG-Mitteln.<sup>218</sup> Zum Erhalt dieser Zuschüsse sind von den Studentenwerken entsprechende Anträge zu stellen. Aufgrund der zunehmenden Verknappung der Länderhaushalte kann eine analoge Entwicklung dieser Mittel wie bei den Landeszuschüssen zum laufenden Betrieb / Finanzhilfen beobachtet werden. Da die Einnahmen aus dieser Zuschussform unregelmäßig und nur auf Antrag fließen, werden diese nicht als kontinuierliche Einnahmen aufgefasst. Aus diesem Grund sind sie in den obigen Werten nicht enthalten.

---

<sup>212</sup> Die Daten sind den jeweiligen Ausgaben der „Studentenwerke im Zahlenspiegel“ des DSW entnommen.

<sup>213</sup> Eine Analyse von HINZ hat ergeben, dass der Rückzug des Staates die Studentenwerke in den neuen Bundesländern stärker belastet als die Einrichtungen in den alten Bundesländern. Vgl. HINZ (2004b), S. 225.

<sup>214</sup> Die Daten des Jahres 1992 sind folgender Quelle entnommen: DSW (1993), S. 13 für die alten Bundesländer sowie S. 25 für die neuen Bundesländer. Diese Summe ist anschließend in Euro umzurechnen. Den Wert des Jahres 2002 findet man unter DSW (2003a), S. 16.

<sup>215</sup> Interessant erscheint in diesem Zusammenhang, dass einerseits der Staat in Form der zuständigen Ministerien die Studentenwerke durch die Reduzierung der finanziellen Mittel zu eigenständigerem, wirtschaftlicherem Handeln inspirieren wollen. Andererseits möchten die Ministerien allerdings ihren Steuerungsanspruch aufrechterhalten. Vgl. WEX (2004), S. 137.

<sup>216</sup> Vgl. GÖKE (2004), S. 60.

<sup>217</sup> Bei der Finanzhilfe besitzen die Studentenwerke einen Rechtsanspruch auf die staatliche Leistung. Dieser ist bei Zuwendungen nur im Falle einer Festbetragsfinanzierung gegeben. Vgl. ergänzend WOLF (2004), S. 507.

<sup>218</sup> Die HBFG-Mittel sind Leistungen nach dem Hochschulbauförderungsgesetz.

Eine Umsatzerhöhung im *Verpflegungsbereich in den Mensen und Caféterien* ist eine Möglichkeit zum Ausgleich der sinkenden Zuschüsse.<sup>219</sup> Durch diverse Anstrengungen ist es den Studentenwerken gelungen, eine nahezu kontinuierliche Ausweitung des Umsatzes in diesem Bereich zu erzielen. Von 1992 bis 2002 stiegen die Umsätze nahezu gleichmäßig von 223 Mio. € auf 263 Mio. €.<sup>220</sup> Dies entspricht einer Steigerung von 17,94%.

Insbesondere veränderte Ernährungsgewohnheiten führen derzeit zu umfangreichen Modernisierungs- und Neustrukturierungsmaßnahmen, um die Entwicklung auch zukünftig beibehalten zu können.<sup>221</sup> Diese Veränderungen sind teilweise auf strukturelle Unterschiede in der Studierendenschaft zurückzuführen. Weibliche Studierende - deren Anteil in den letzten Jahren beachtlich gestiegen ist - weisen andere Ernährungsgewohnheiten als ihre männlichen Kommilitonen auf. Insbesondere wird viel Wert auf eine eigenständige, unabhängige Verpflegung gelegt. Dies führt letztendlich zu einer geringeren Inanspruchnahme der Leistungen der Verpflegungseinrichtungen und somit zu einem insgesamt gebremsten Umsatzwachstum.<sup>222</sup>

Bei allen unternommenen Anstrengungen zur Verbesserung des Angebots und Umsatzausweitung im Verpflegungsbereich dürfen wirtschaftliche Aspekte nicht außer Acht gelassen werden. Bedrohlich scheint eine alleinige Ausrichtung auf den Faktor Umsatz. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht erscheint es sinnvoll, sämtliche durch die Modernisierungs- und Neustrukturierungsmaßnahmen entstehenden Aufwendungen und Kosten mit in die Betrachtung einzubeziehen,<sup>223</sup> auch wenn die Abschreibungen bis dato noch nicht in vollem Umfang von den Studentenwerken erwirtschaftet werden müssen.

Vergleicht man den Rückgang der staatlichen Zuschüsse zum laufenden Betrieb und der Finanzhilfen mit der Zunahme der Einnahmen im Verpflegungsbereich, kann festgehalten werden, dass die Umsatzerlöse im Verpflegungsbereich den Rückgang bei den lau-

<sup>219</sup> Zudem sind die Einnahmen in einigen Bundesländern noch unter einem anderen Gesichtspunkt von Interesse: Eine Verteilung der im vorigen Abschnitt behandelten Landeszuschüsse zum laufenden Betrieb / Finanzhilfen erfolgt vielfach zum Teil auf Basis der Umsätze des Vorjahres in den Verpflegungseinrichtungen. Die Aufteilungsmodalitäten können von Bundesland zu Bundesland variieren. In Nordrhein-Westfalen liegt der Sockelbetrag bei umgerechnet ca. 0,5 Mio. € (ehemals 1 Mio. DM). Der Rest wird zu 35% anhand der Studierendenzahlen und zu 65% anhand der Höhe der Umsätze des Vorjahres der jeweiligen Verpflegungsbetriebe vergeben. Vgl. Landesrechnungshof NRW (2002), S. 127. Vgl. zum Sockelbetrag ergänzend WOLF (2004), S. 510.

<sup>220</sup> Vgl. zu den Zahlen des Jahres 1992 DSW (1993), S. 18 für die alten Bundesländer sowie S. 27 für die neuen Bundesländer. Zu der Umsatzangabe des Jahres 2002 vgl. DSW (2003a), S. 32.

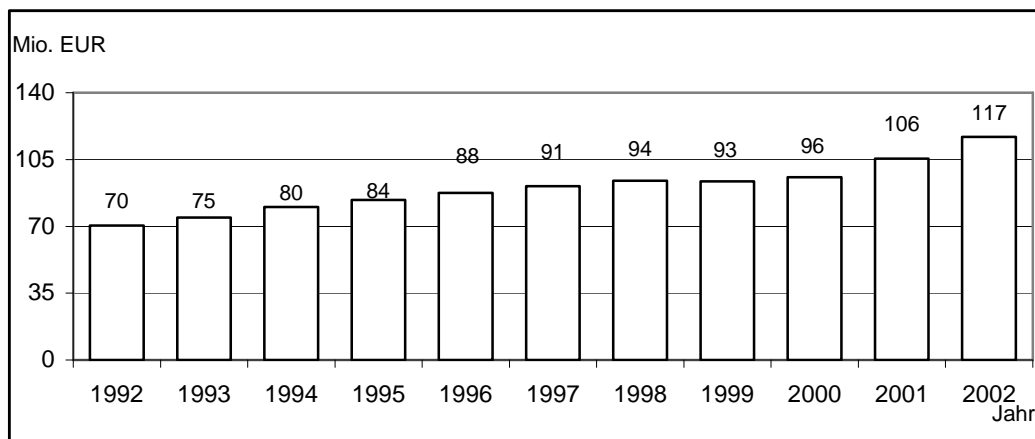
<sup>221</sup> Vgl. DSW (2003a), S. 32. Vereinzelt unternehmen Studentenwerke zudem den Versuch, durch spezielle zusätzliche Angebote die erzielten Umsätze weiter zu erhöhen. Beispielsweise bietet das Studentenwerk Münster seit dem 1. April 2003 abends ein erweitertes Speiseangebot bei verlängerten Öffnungszeiten an. Vgl. Münstersche Zeitung (2003), Nr. 72, o. S.

<sup>222</sup> Während der Frauenanteil an den Hochschulen im Jahr 1992 noch knapp 40% betrug, so lag er im Jahr 2002 bei 50%. Vgl. BMBF (2004), S. 46 f.

<sup>223</sup> Eine Darstellung der betragsmäßig höchsten Kostenart „Personalkosten“ erfolgt am Ende dieses Abschnitts.

fenden Zuschüssen insgesamt nicht ausgleichen können. 69 Mio. € weniger Zuschuss stehen Mehreinnahmen im Verpflegungsbereich in Höhe von 40 Mio. € gegenüber. Um die zu Beginn des Abschnitts aufgezeigte Einnahmesteigerung erklären zu können, erfolgt nunmehr eine Betrachtung der Einnahmequelle „Semesterbeiträge der Studierenden“.

Die *Semesterbeiträge* sind eine weitere bedeutsame Finanzierungsquelle der Studentenwerke. Aufgrund der Pflichtmitgliedschaft der Studierenden sind sie grundsätzlich als sichere Einnahmequelle zu klassifizieren. Von jedem Studierenden ist im Regelfall im Zuge der Rückmeldung zum sich anschließenden Semester ein Semesterbeitrag zu entrichten, der direkt an die Studentenwerke weitergegeben wird. Abbildung 8 veranschaulicht die Entwicklung dieser Größe im Zeitablauf.



**Abbildung 8: Entwicklung der Semesterbeiträge in den deutschen Studentenwerken**<sup>224</sup>

Insgesamt stiegen die Einnahmen von 1992 bis 2002 um beachtliche 67,14% auf 117 Mio. €. Der deutliche Anstieg - insbesondere in den Jahren 2001 und 2002 - illustriert die steigende Bedeutung dieser Finanzierungsquelle.<sup>225</sup> Aufgrund rückläufiger staatlicher Zuschüsse streben die Studentenwerke eine Kompensation durch steigende Semesterbeiträge an. Die Beitragshöhe kann in bestimmten Grenzen individuell von jedem Studentenwerk in den entsprechenden Organen festgelegt werden.<sup>226</sup> Darüber hinaus wird diese zum Teil auch von der Anzahl bereits studierter Semester beeinflusst.<sup>227</sup> Die Festlegung der Höhe der Semesterbeiträge kann nur in bestimmten Grenzen erfolgen, da soziale Aspekte Berücksichtigung finden müssen. Ein jedes Semester ansteigender Beitrag führt längerfristig zu Unmutsäußerungen der Studierenden.

<sup>224</sup> Die Daten sind den jeweiligen Ausgaben von „Studentenwerke im Zahlenspiegel“ des DSW entnommen.

<sup>225</sup> Vgl. DSW (2003a), S. 16.

<sup>226</sup> Vgl. zu den verschiedenen Organen auf Landesebene Abschnitt 3.2.2.2.1.

<sup>227</sup> Beim Studentenwerk in Berlin erfolgt beispielsweise eine Staffelung der Beiträge nach der Anzahl der Hochschulsemester. Vgl. DSW (2003a), S. 18.

Darüber hinaus deuten die Entwicklungen in der jüngeren Vergangenheit auf ein zukünftig weniger starkes Wachstum dieser Einnahmequelle hin. Die zunehmende Tendenz, das Studieren für Langzeitstudierende zu erschweren, resultiert vermutlich in einer deutlich geringeren Gesamtstudierendenzahl. Durch die Einführung der Studienkonten in mehreren Bundesländern - beispielsweise in Nordrhein-Westfalen zum Sommersemester 2004 - sind zumindest dort die Studierendenzahlen kurzfristig stark gesunken.<sup>228</sup> Dies schlägt sich unmittelbar in den Einnahmen der in diesem Bundesland ansässigen Studentenwerke nieder. Der Rückgang der Studierendenzahlen in Münster betrug im Sommersemester 2004 an den fünf betreuten Hochschulen 5.500. Bei einem Semesterbeitrag in Höhe von 46 € ergibt sich für das dort ansässige Studentenwerk ein Einnahmeausfall bei dieser Finanzierungsquelle in Höhe von ca. 250.000 € pro Semester.<sup>229</sup> Um dennoch gleich hohe Einnahmen aus den Semesterbeiträgen erzielen zu können, ist eine deutlich spürbare Erhöhung des Beitragssatzes pro Studierenden kaum zu vermeiden. Eine vollkommene Kompensation der Einnahmeausfälle über eine Erhöhung der Beiträge ist aus den genannten Gründen allerdings schwer durchsetzbar. Zudem bleibt abzuwarten, welche Auswirkungen die Einführung von Studiengebühren in den unionsgeführten Ländern auf die Studierendenzahlen und damit indirekt auf die Einnahmen aus den Semesterbeiträgen der Studentenwerke haben werden. Mit dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 26.01.2005 wurde das bundesweite Verbot von Studiengebühren aufgehoben.<sup>230</sup>

Bis dato ist es den Studentenwerken gelungen, die sinkenden staatlichen Zuschüsse zum laufenden Betrieb / Finanzhilfen durch Mehreinnahmen in den Bereichen Umsatzerlöse in den Verpflegungseinrichtungen und Semesterbeiträge zu kompensieren. Insgesamt wurde unter Berücksichtigung dieser Faktoren eine Mehreinnahme in 2002 gegenüber 1992 in Höhe von 18 Mio. € erzielt. Die Einnahmestägerungen in dem betrachteten Zeitraum betragen hingegen insgesamt 186 Mio. €. Von den wesentlichen Einnahmequellen können hierfür lediglich noch die Mieteinnahmen im Wohnanlagenbereich, die Einnahmen im Zuge der Ausbildungsförderung oder die sonstigen Zuschüsse verantwortlich sein, die im Folgenden einer intensiveren Betrachtung unterzogen werden. Hierbei wird aus Datenerhebungsgründen lediglich eine Unterteilung in Zahlungen im Rahmen der Ausbildungsförderung und Einnahmen im Wohnanlagenbereich unterschieden. Die sonstigen gewährten Zuschüsse sowie Zinserträge und außerordentliche

---

<sup>228</sup> Vgl. Westfälische Nachrichten (2003), Nr.65, o. S. und Münstersche Zeitung (2003), Nr. 69, o. S.

<sup>229</sup> Vgl. NEUMANN (2004), MSLO I.

<sup>230</sup> Vgl. hierzu KRÜGER (2005), o. S.

Erträge werden zusammen mit den Mieteinnahmen im Wohnanlagenbereich dargestellt.<sup>231</sup>

Zur Durchführung der Förderungsverwaltung können die jeweiligen Bundesländer die Studentenwerke heranziehen. Faktisch sind alle Einrichtungen - bis auf die Einrichtungen in Rheinland-Pfalz<sup>232</sup> - mit der Abwicklung beauftragt. Für die dabei entstehenden Ausgaben erhalten sie vom jeweiligen Land eine *Aufwandsersatzung für die Förderungsverwaltung*. Abbildung 9 veranschaulicht die Entwicklung dieser Größe.

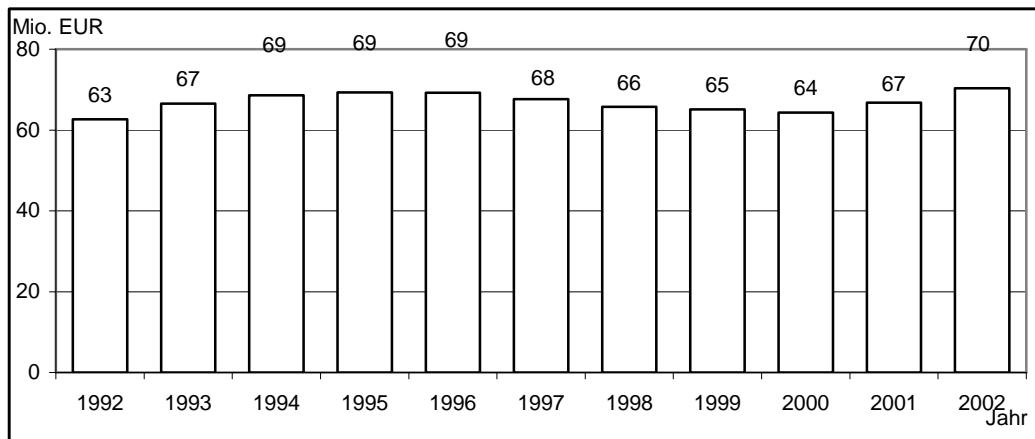


Abbildung 9: Entwicklung der Aufwandsersatzung der Förderungsverwaltung<sup>233</sup>

Die Höhe der Aufwandsersatzung schwankt mit der Gesamtzahl der Förderungsfälle in der Bundesrepublik. Im Gegensatz zu den übrigen Finanzierungsquellen ist keine einheitliche Tendenz erkennbar. Von 1993 bis 2000 sank diese Anzahl von ca. 400.000 auf knapp über 200.000 Studierende. In diesem Zeitraum ist laut Abbildung 9 auch ein leichter Rückgang der finanziellen Mittel zur Aufwandsersatzung zu konstatieren. Dieser ist jedoch weitaus geringer als die Verminderung der Anzahl geförderter Studierender. Dies deutet auf eine hohe Fixkostenremanenz bei dieser Finanzierungsquelle hin.<sup>234</sup> Seit dem Jahr 2001 ist hingegen eine Trendumkehr bei dieser Art der finanziellen Unterstützung zu erkennen. Im Jahr 2002 wurden aufgrund des neuen Ausbildungsförderungsreformgesetzes (AföRG) etwa 300.000 Studierende gefördert.<sup>235</sup> Bemerkenswert ist, dass - obwohl die Anzahl der Förderungsfälle zu Beginn der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts bei weitem noch nicht wieder erreicht wurde - sich die Höhe der

<sup>231</sup> Diese Unterscheidung wird auch in dem vom DSW veröffentlichten „Studentenwerke im Zahlenspiegel“ vorgenommen.

<sup>232</sup> Vgl. hierzu die Anmerkungen in Fußnote 192.

<sup>233</sup> Die Daten sind den jeweiligen Ausgaben von „Studentenwerke im Zahlenspiegel“ des DSW entnommen.

<sup>234</sup> Abhilfe könnte die Einführung einer Fallpauschale sein, mit der die Wirtschaftlichkeit des Bereichs Ausbildungsförderung erhöht werden könnte. Diesbezügliche Überlegungen existieren beispielsweise in den Bundesländern Baden-Württemberg und Niedersachsen. Vgl. DSW (2003b), S. 55.

<sup>235</sup> Vgl. DSW (2003a), S. 40.



Aufwandsersatzung für die Förderungsverwaltung auf einem neuen Rekordhoch befindet. Gegenüber 1992 fand eine Erhöhung um insgesamt 11,11% statt. Im Vergleich zu den anderen Finanzierungsquellen stellen die Einnahmen im Zuge der Aufwandsersatzung zur Förderungsverwaltung prozentual allerdings nur einen geringen Anteil dar. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle auf eine tiefere Untersuchung verzichtet.

Die höchsten Einnahmen generieren die Studentenwerke durch die Zuflüsse aus der Vermietung der Wohnanlagen. Diese werden im Folgenden zusammen mit den sonstigen Einnahmen betrachtet.<sup>236</sup> Insgesamt konnten die Studentenwerke unter Berücksichtigung der bislang beschriebenen Finanzierungsquellen im Jahr 2002 im Vergleich zum Jahr 1992 25 Mio. € mehr einnehmen. Der gesamte Einnahmewachstum beläuft sich in diesem Zeitraum hingegen auf 186 Mio. €. Der Differenzbetrag von 161 Mio. € ist allein auf Einnahmesteigerungen bei der Finanzierungsquelle *Mieteinnahmen im Wohnanlagenbereich und sonstige Einnahmen* zurückzuführen. Ausgehend von Einnahmen in Höhe von 254 Mio. € im Jahr 1992 erhöhten sich diese bis zum Jahr 2002 kontinuierlich auf 415 Mio. €.<sup>237</sup> Dies entspricht einer Steigerung von insgesamt 63,39%. Dieser Wert führt zusammen mit den übrigen Mehreinnahmen von 25 Mio. € zu insgesamt gestiegenen Mehreinnahmen in Höhe von 186 Mio. €.

Dieser starke Anstieg verwundert nicht zuletzt aufgrund folgender Tatsache. Die Studentenwohnheime der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik wiesen zu Beginn der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts eine enorm hohe Belegungsdichte auf. Hinzu kam, dass die Mehrzahl der Einrichtungen eine veraltete, nicht zweckmäßige Ausstattung aufwies. In den folgenden Jahren fand insbesondere in den Wohnheimen im Osten Deutschlands eine grundlegende Sanierung statt. Die ehemaligen Mehrbettzimmer wurden bis 1994 zunächst überwiegend in Zwei-Bett-Zimmer und einige Jahre später vielfach in Wohngemeinschaften umgewandelt.<sup>238</sup> Obwohl hierdurch die Anzahl der Wohnplätze deutlich abnahm, konnte diese Entwicklung durch den Neubau vieler Einrichtungen zunächst mehr als kompensiert werden. Seit 1996 ist jedoch ein stetiges Ab-

---

<sup>236</sup> In den jeweiligen Ausgaben „Studentenwerke im Zahlenspiegel“ erfolgt eine aggregierte Darstellung aller Umsatzerlöse in den Verpflegungsbetrieben, Mieteinnahmen im Wohnheimbereich und sonstige Einnahmen. Des Weiteren sind den Ausgaben die Umsätze in den Verpflegungseinrichtungen separat zu entnehmen. Eine Aufgliederung der restlichen Einnahmen in Mieterlöse, Zinserträge, außerordentliche Einnahmen und sonstige Einnahmen existiert hingegen nicht. Daher werden diese Daten auch hier zusammengefasst dargestellt. Allerdings wird in dem Zahlenwerk seit dem Jahr 2001 eine Position „Sonstige Zuschüsse“ aufgeführt, die hauptsächlich die Einnahmen für die Kinderbetreuungseinrichtungen enthält. Vor 2001 wurden diese Zuschüsse ebenfalls in der Position „Mieteinnahmen und sonstige Einnahmen“ vereinnahmt. Aufgrund einer besseren Vergleichbarkeit sind diese Zuschüsse im Folgenden auch für die Jahre 2001 und 2002 in der Position „Mieteinnahmen im Wohnheimbereich und sonstige Einnahmen“ mit enthalten.

<sup>237</sup> Die Daten sind den jeweiligen Ausgaben von „Studentenwerke im Zahlenspiegel“ des DSW entnommen. Ein Vergleich der jeweiligen Jahreswerte zeigt die kontinuierliche Steigerung in jedem Jahr.

<sup>238</sup> Vgl. BAUM/HÖLZEL (2002), S. 150 ff.

sinken der Anzahl an Wohnanlagenplätzen zu verzeichnen. Dies führt zu einem Rückgang von in der Spitze 197.558 im Jahr 1995 zu 175.319 Plätzen im Jahr 2002.<sup>239</sup>

Die Erhöhung der Einnahmen lässt auf starke Mieterhöhungen in diesem Bereich schließen. In der Tat stieg die durchschnittliche Monatsmiete zwischen den Jahren 1997 und 2002 von umgerechnet 137,64 € auf 162,27 €.<sup>240</sup> Dem Rückgang der Anzahl der Wohnanlagenplätze um 8,5% in dem angegebenen Zeitraum steht somit eine Mieterhöhung von durchschnittlich 17,9% gegenüber, die im Wesentlichen für die beschriebene Entwicklung dieser Größe verantwortlich ist. Ergänzend fördern Mehreinnahmen in den sonstigen Bereichen - wenn auch in wesentlich kleinerer Größenordnung - die beschriebene Steigerung.

Zusammengefasst lässt sich die Einnahmestruktur der deutschen Studentenwerke im Zeitablauf anhand der Abbildung 10 visualisieren.

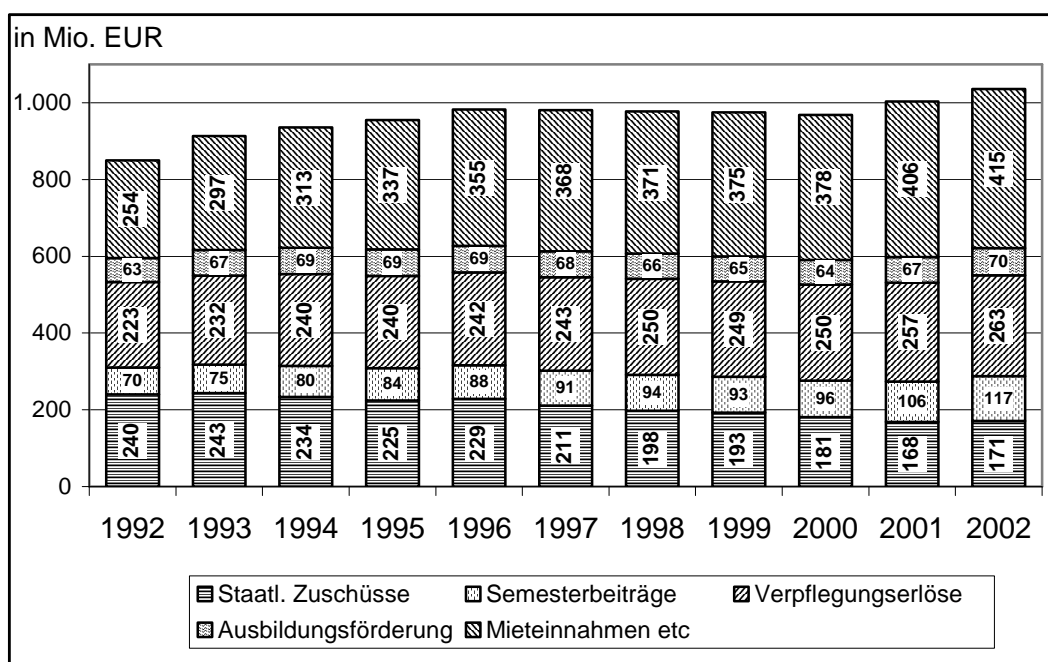


Abbildung 10: Einnahmestruktur der Studentenwerke im Zeitablauf

Insgesamt weisen die Gesamteinnahmen aller Studentenwerke in den letzten zehn Jahren ein nahezu konstantes aber schwaches Wachstum auf. Die Abbildung 10 fasst noch

<sup>239</sup> Vgl. zu diesen Werten DSW (1997), S. 59 für den Stand der Wohnheimplätze zum 31.12.1995 sowie DSW (2003a), S. 46 für das Jahr 2002. Der Vergleichswert des Jahres 1992 liegt bei 188.236 Plätzen. Diese setzen sich aus 114.480 Plätzen in den alten und 73.756 Plätzen in den neuen Bundesländern zusammen. Vgl. DSW (1993), S. 44 und S. 53.

<sup>240</sup> Die Daten sind den jeweiligen Ausgaben von „Studentenwerke im Zahlenspiegel“ entnommen. Durchschnittsmieten auf Bundesebene vor 1997 liegen leider nicht vor. In den jeweiligen Ausgaben finden man lediglich folgenden Hinweis: „Ausweis eines Wertes aufgrund der unterschiedlichen Ausgangslage in den alten und neuen Ländern derzeit noch nicht sinnvoll.“ DSW (1998), S. 59. Vgl. zum Wert von 162,27 Euro auch die Ausführungen zum Geschäftsfeld Wohnen in Abschnitt 3.2.1.3.

einmal die bereits angeführten Erkenntnisse zusammen. Die sinkenden staatlichen Zuschüsse zum laufenden Betrieb / Finanzhilfen können durch gestiegene Semesterbeiträge, Einnahmen im Zuge der Ausbildungsförderungsverwaltung und erhöhte Einnahmen im Verpflegungsbereich kompensiert werden. Die ebenfalls gestiegenen Einnahmen aus dem Bereich Mieteinnahmen im Wohnanlagenbereich und sonstige Einnahmen sind letztendlich für den Anstieg der Gesamteinnahmen hauptverantwortlich.

Um einen ersten Eindruck bezüglich der Entwicklung der wirtschaftlichen Situation gewinnen zu können, müssen den Einnahmen die wesentlichen Ausgabegrößen gegenüber gestellt werden. Zur Gewinnung des ersten Überblicks erscheint an dieser Stelle die Fokussierung auf die betragsmäßig höchste Ausgabenart ausreichend. Dies sind in den Studentenwerken die Personalausgaben. Abbildung 11 gibt einen Überblick über deren Entwicklung in dem bislang betrachteten Vergleichszeitraum.

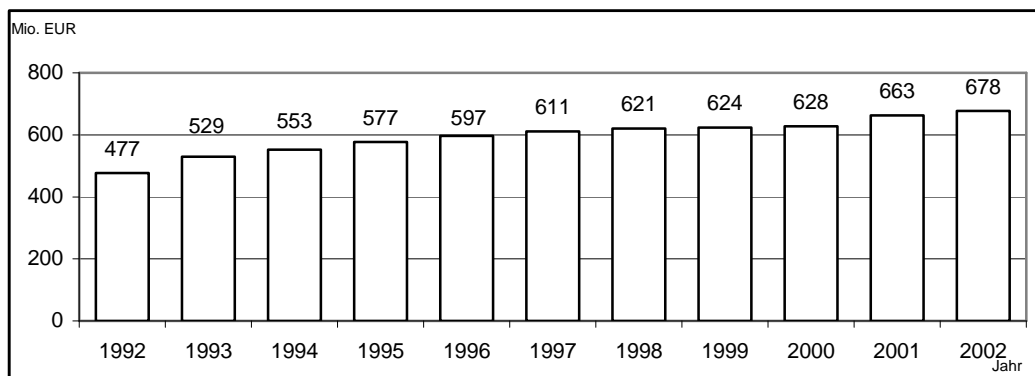


Abbildung 11: Entwicklung der Personalausgaben im Zeitablauf<sup>241</sup>

Während sich die Einnahmen zwischen 1992 und 2002 um insgesamt 21,88% erhöht haben, ergibt sich bei den Personalkosten im gleichen Zeitraum ein Anstieg von 42,14%. Die zusätzlichen Gesamtmehreinnahmen in Höhe von 186 Mio. € können die um 201 Mio. € gestiegenen Personalausgaben nicht vollständig abdecken. Eine intensivere Betrachtung weiterer Kostenarten soll an dieser Stelle nicht erfolgen. Es sei unterstellt, dass auch bei diesen Kostenarten leichte bis mittlere Preiserhöhungen im Zeitablauf zu verzeichnen sind.<sup>242</sup>

Dies bedeutet letztendlich, dass leicht zunehmende Einnahmen stärker steigenden Ausgaben gegenüber stehen. Hieraus resultieren steigende wirtschaftliche Anforderungen an die Tätigkeiten der Studentenwerke. Diese müssen mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen im Sinne der Studierenden effizient und effektiv wirtschaften.

<sup>241</sup> Die Daten sind den jeweiligen Ausgaben von „Studentenwerke im Zahlenspiegel“ entnommen.

<sup>242</sup> Vgl. zur Entwicklung der übrigen Ausgaben Abschnitt 4.2.2.

### 3.2.1.5 Zusammenfassung weiterer interner Kontextfaktoren

Zum Abschluss der Ausführungen zu den internen Kontextfaktoren erfolgt eine überblicksartige Darstellung der übrigen in Tabelle 1 angeführten internen Einflussgrößen Fertigungstechnologie, Alter des Controlling-Systems, Mitgliedschaft in einer Controlling-Organisation sowie interne Abhängigkeit.

Unter der *Technologie der Leistungserstellung* versteht man die Gesamtheit aller maschinellen Anlagen, Verfahren und Methoden zur Erzeugung eines Produktes oder zur Erstellung einer Dienstleistung.<sup>243</sup> Auf diese wird im Rahmen der Ausführungen nur am Rande eingegangen, da sie für die Controlling-Konzeption nur von geringer Bedeutung zu sein scheinen. In den Verpflegungsbetrieben kann zumindest in den Mensen der Grad der Automatisierung vielfach als hoch eingestuft werden. Die Herstellung der Speisen erfolgt unter Einsatz moderner Großküchentechnologie in Massenproduktion. In den anderen Geschäftsfeldern lässt sich eine eher weniger entwickelte Technologisierungsstruktur konstatieren. Im Bereich Ausbildungsförderung beispielsweise ist bei einer Antragstellung nach wie vor das Ausfüllen der verschiedenen Formblätter in Papierform notwendig. Eine Online-Antragstellung ist derzeit noch nicht flächendeckend möglich.

Das *Alter des Controlling-Systems* ist in der überwiegenden Anzahl der Einrichtungen als jung einzustufen. Der zunehmende Veränderungsdruck aufgrund der sich ändernden politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen führt erst seit einigen Jahren zu einer bewussten Auseinandersetzung mit dem Controlling. Daher liegt die Vermutung nahe, dass sein Entwicklungsstand noch nicht als weit fortgeschritten bezeichnet werden kann, obwohl es im Vergleich zu vielen öffentlichen Verwaltungen weiter fortgeschritten sein dürfte.<sup>244</sup> Einmal jährlich findet ferner eine Fachtagung Controlling des Deutschen Studentenwerks statt. Diese Fachtagung kann streng genommen aber nicht als *Mitgliedschaft in einer Controlling-Organisation* gewertet werden. Grundsätzlich muss daher eine Mitgliedschaft in einer derartigen Organisation verneint werden.

Die in Tabelle 1 angegebenen Kontextfaktoren beziehen sich ursprünglich auf erwerbswirtschaftliche Unternehmen. Der Aspekt *interne Abhängigkeit*, der sich auf die Konzernstruktur eines Unternehmens bezieht, kann aufgrund der fehlenden Struktur in Studentenwerken von vornherein als unbedeutend eingestuft werden.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die internen Kontextfaktoren die Ausgestaltung einer studentenwerksindividuellen Controlling-Konzeption - insbesondere die in

<sup>243</sup> Vgl. HORVÁTH (2003b), S. 80.

<sup>244</sup> Vgl. zum aktuellen Ausstattungsgrad des Controlling insbesondere Abschnitt 4.2.3. Ergänzend sei auf WEX verwiesen, der die Studentenwerke im Hinblick einer kaufmännischer Wirtschaftsführung deutlich weiter entwickelt als Hochschulen sieht. Vgl. WEX (2004), S. 137.

Abschnitt 3.3 zu erarbeitenden spezifischen Controlling-Aufgaben - maßgeblich beeinflussen. Eine besondere Bedeutung weisen hierbei die in einem eigenen Gliederungspunkt ausführlich beschriebenen Aspekte auf. Weniger bedeutsam erscheinen aufgrund des vergleichsweise geringen Turbulenzgrads die externen Kontextfaktoren. Diese werden daher fast ausschließlich zusammen in Abschnitt 3.2.2.3 beschrieben. Eine Sonderrolle nehmen die rechtlichen Regelungen ein. Hier muss auf Landesebene eine Prüfung erfolgen, ob die unterschiedlichen Regelungen einer einheitlichen Controlling-Konzeption entgegenstehen. Diese Prüfung erfolgt in 3.2.2.2.<sup>245</sup> Zunächst werden einige bundeseinheitliche Regelungen mit Einfluss auf die Ausgestaltung der Controlling-Konzeption angeführt.

### **3.2.2 Externe Kontextfaktoren des Untersuchungsgegenstands**

Die Umweltverhältnisse in den Studentenwerken können als relativ stabil eingestuft werden. Anders als bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen sind diese Bedingungen gesetzlich in einem engen Rahmen vorgegeben. Das Hauptaugenmerk wird bei den folgenden Ausführungen auf die Bereiche gelegt, die die Controlling-Konzeption beeinflussen und ein umfassenderes Bild der Einrichtungen vermitteln. Insbesondere sind an dieser Stelle die rechtlichen Rahmenbedingungen von Interesse. Neben der Diskussion der theoretischen Konkursmöglichkeit sowie steuerlicher Erleichterungen auf Bundesebene in Abschnitt 3.2.2.1 sind die landesspezifischen Regelungen miteinander zu vergleichen. Hauptsächlich ist dabei die Frage zu beantworten, ob die länderspezifischen Gesetzesgrundlagen einer bundesweit einheitlichen Controlling-Konzeption entgegenstehen.<sup>246</sup> Daher erfolgt in Abschnitt 3.2.2.2 eine verstärkte Berücksichtigung dieser Regelungen, um die länderübergreifende Validität des entwickelten Controlling-Systems besser beurteilen zu können.

#### **3.2.2.1 Konkursunfähigkeit und steuerliche Rahmenbedingungen**

Im Laufe der folgenden Ausführungen wird zwischen bundes- und landesweiten rechtlichen Rahmenbedingungen unterschieden. Bevor eine detaillierte Analyse der Landesregelungen erfolgt, werden zunächst wesentliche bundesweit gültige Vorschriften über-

---

<sup>245</sup> Vgl. ergänzend die Ausführungen in Abschnitt 3.2.

<sup>246</sup> Dieses Argument wird häufig in Diskussionen angeführt, um die Weiterentwicklung des Controlling zu unterbinden. Vgl. hierzu die generellen Probleme bei der Einführung in öffentlichen Institutionen in Abschnitt 2.2.1. Anzumerken ist jedoch, dass dieser Aspekt bei der Überwachung der Studentenwerke durch die jeweiligen Landesorgane sehr wohl zutreffend ist. Vgl. ergänzend die Literaturangabe in Fußnote 139. Insofern bedarf dieser Punkt einer gesonderten Prüfung.

blicksartig vorgestellt.<sup>247</sup> Die folgenden Ausführungen betreffen die generelle Konkursfähig- bzw. -unfähigkeit sowie steuerliche Aspekte, die einheitlich geregelt sind.

Bei der Beurteilung der *Konkursfähigkeit* der Studentenwerke ist aufgrund der Veränderungen im Zeitablauf eine zeitliche Differenzierung vorzunehmen. Bis zum Jahre 1987 muss diese als ungeklärt angesehen werden. ZESCHKY beruft sich auf den Umstand, dass eine öffentlich-rechtliche Anstalt durch ein Gesetz oder einen Organisationserlass der Bundes- oder Landesregierung entsteht und aus diesem Grund auch nur durch Beschluss oder Gesetz der Landesregierung wieder aufgehoben werden kann.<sup>248</sup> Eine Konkursfähigkeit ist seiner Meinung nach daher ausgeschlossen. Demgegenüber vertreten KLEE und JUNGEN die Meinung, dass durchaus eine theoretische Möglichkeit eines Konkurses bis zum Jahre 1987 bestand. Während KLEE von einer grundsätzlichen Konkursfähigkeit spricht,<sup>249</sup> präzisiert JUNGEN die Aussage dahingehend, dass die Studentenwerke als Anstalten des öffentlichen Rechts den Kapitalgesellschaften gleichgestellt seien. Als Gründe für einen Konkurs werden daher einerseits die Zahlungsunfähigkeit aber auch andererseits die Überschuldung genannt.<sup>250</sup> Eine abschließende Beurteilung der Sachlage lässt sich bis einschließlich 1987 allerdings nicht vornehmen. Diese Regelungslücke wurde mit dem Jahr 1988 zumindest in einigen Bundesländern geschlossen. In Nordrhein-Westfalen wurde die Konkursfähigkeit juristischer Personen durch das Rechtsbereinigungsgesetz von 1987 für das Land Nordrhein-Westfalen (RGB 1987) vom 06.10.1987 (GV.NRW S. 342) ausgeschlossen.<sup>251</sup>

Die vorstehenden Ausführungen zeigen, dass die Regelungen zur Konkursfähigkeit früher überwiegend auf Landesebene getroffen wurden. Mit Beginn des Jahres 1999 findet sich hingegen eine bundesweit einheitliche Regelung. Am 05.10.1994 fand die Verabschiedung der Insolvenzordnung (InsO) statt. Das bis dahin gültige kombinierte Konkursverfahren und das gerichtliche Vergleichsverfahren wurden von dem neuen so genannten Insolvenzverfahren nach § 1 InsO abgelöst. Die Einstufung der Studentenwerke als juristische Personen des öffentlichen Rechts führt daher in Verbindung mit § 12 Abs. 1 InsO zu einer Bestätigung ihrer praktischen Konkursunfähigkeit. Nach § 12 Abs. 1 Satz 2 ist es unzulässig, das Insolvenzverfahren über das Vermögen einer juristischen Person des öffentlichen Rechts zu eröffnen, die der Aufsicht eines Landes untersteht. Dennoch zeigen auch Beispiele aus dem öffentlichen Bereich, dass finanzielle Schwie-

<sup>247</sup> Eine ausführliche Beschreibung der rechtlichen Rahmenbedingungen findet sich bei JUNGEN (1998).

<sup>248</sup> Vgl. ZESCHKY (1970), S. 19.

<sup>249</sup> Vgl. KLEE (1984), S. 30.

<sup>250</sup> Vgl. JUNGEN (1998), S. 64.

<sup>251</sup> Vgl. JUNGEN (1998), S. 66. Auch bis zu diesem Zeitpunkt galt sie allerdings als praktisch ausgeschlossen, wie auch dem Gesetzentwurf der Landesregierung, Landtag NRW, Drucksache 10/1760 vom 03.03.1987 zu entnehmen ist.

rigkeiten langfristig zu einem stark eingeschränkten Leistungsprogramm - beispielsweise durch Zusammenlegung ehemals eigenständiger Einrichtungen - führen können.<sup>252</sup> Für die Studentenwerke bedeutet eine Zahlungsunfähigkeit nicht zwangsläufig einen Konkurs. Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit, dass in einem solchen Fall die zu erbringenden Leistungen auf andere Institutionen übertragen werden, als sehr hoch einzuschätzen. Aus diesem Grund sollte eine jederzeitige Zahlungsfähigkeit zwingend angestrebt werden. Dennoch bleibt insgesamt festzustellen, dass die Studentenwerke als öffentliche Institution grundsätzlich aufgrund der Konkursunfähigkeit einem geringeren Rationalisierungsdruck ausgesetzt sind. Dieser Aspekt steht dem Aufbau eines effizienten Controlling-Systems hemmend entgegen, da der Veränderungsdruck eventuell nicht hinreichend wahrgenommen wird.

Die Heterogenität des Leistungsprogramms der Studentenwerke wurde bereits ausführlich in Abschnitt 3.2.1.3 geschildert. Sämtliche Tätigkeiten basieren dabei auf sozialverträglichen Überlegungen zur Unterstützung der Studierenden. Insofern erscheint eine *steuerliche Erleichterung* für diese Einrichtungen sinnvoll. Im Folgenden werden vor dem Hintergrund der förderungswürdigen Tätigkeiten der Studentenwerke die steuerlichen Regelungen knapp erläutert.

Eine Überprüfung der für die generelle steuerliche Förderungswürdigkeit zu erfüllenden Voraussetzungen im Sinne der §§ 51-68 der Abgabenordnung (AO) führt zu dem Ergebnis, dass grundsätzlich lediglich Körperschaften, Personenvereinigungen und Vermögensmassen im Sinne des Körperschaftssteuergesetzes Anspruch auf Vergünstigungen besitzen, sofern auch die übrigen Voraussetzungen erfüllt sind.<sup>253</sup> Nach § 1 Abs. 1 Nr. 6 KStG sind die Betriebe gewerblicher Art juristischer Personen des öffentlichen Rechts und somit auch Teile der deutschen Studentenwerke hierunter zu subsumieren. Der Verpflegungs- und der Wohnanlagenbereich sind als selbständige Betriebe gewerblicher Art juristischer Personen des öffentlichen Rechts zu klassifizieren und fallen somit eindeutig unter obigen Paragraphen. Der Bereich der Ausbildungsförderung hingegen muss dem Bereich der Hoheitsbetriebe zugerechnet werden. Aus diesem Grund wird die Existenz eines Betriebes gewerblicher Art für dieses Geschäftsfeld überwiegend verneint.<sup>254</sup> Eine Aufteilung der einzelnen Geschäftsfelder ist jedoch nicht sinn-

---

<sup>252</sup> Beispielsweise sei an dieser Stelle auf die Entwicklung in den deutschen Sparkassen verwiesen. Diese besitzen - bis auf vereinzelte Ausnahmen - ebenfalls die Rechtsform der Anstalt des öffentlichen Rechts. Der von außen kontinuierlich zunehmende Erfolgsdruck führt seit Anfang der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts zu gravierenden Veränderungen. Seitdem sind starke Konzentrationsprozesse im Sparkassensektor zu verzeichnen, die in einer hohen Anzahl Fusionen ihren Ausdruck finden.

<sup>253</sup> Vgl. hier und zu den restlichen Ausführungen dieses Abschnitts JÜNGEN (1998), S. 82 ff.

<sup>254</sup> Vgl. hierzu ergänzend GEBERT (1987), S. 138 und FRIAUF (1981), S. 59.

voll.<sup>255</sup> Insofern werden die Studentenwerke als Einheit betrachtet und fallen somit unter § 1 Abs. 1 Nr. 6 KStG. Demnach sind sie generell steuerlich förderungswürdig.

In einem nächsten Schritt ist daher zu überprüfen, ob die Studentenwerke auch die übrigen Voraussetzungen erfüllen, die zu einer Steuerbefreiung führen. In diesem Zusammenhang muss zwischen dem „steuerfreien ideellen Bereich“ und dem „steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb“ unterschieden werden.<sup>256</sup> Um einen steuerbefreiten, ideellen Bereich handelt es sich, sofern einer von drei steuerbegünstigenden Zwecken verfolgt wird. Für die Subsumierung unter einer steuerbegünstigten Tätigkeit muss diese entweder gemeinnützig, mildtätig oder kirchlich sein. Eine Verfolgung kirchlicher Zwecke kann im Rahmen der Tätigkeit der Studentenwerke ausgeschlossen werden. Jedoch ist die Tätigkeit der Studentenwerke sowohl als gemeinnützig als auch als mildtätig zu klassifizieren. Darüber hinaus ist die Erfüllung eines steuerbegünstigten Zweckes nach §§ 51-53 AO nur bei ausschließlicher, unmittelbarer und selbstloser Zweckverfolgung möglich. An dieser Stelle wird der Auffassung von JUNGEN gefolgt, der diese Attribute als erfüllt ansieht. Insofern sind die Voraussetzungen für eine Steuerbegünstigung erfüllt.

Nach der Prüfung der generellen Vergünstigungsvoraussetzungen werden nachfolgend die Steuerarten aufgeführt, bei denen die Studentenwerke begünstigt werden. Durch diese Gewährleistung wird eine wesentliche Voraussetzung für die Erzielung eines Preisvorteils gegenüber potentiellen Wettbewerbern ermöglicht. Bei folgenden Steuerarten erhalten die Einrichtungen Befreiungen bzw. Erleichterungen:<sup>257</sup>

1. Körperschaftssteuer,
2. Gewerbeertragssteuer,
3. Erbschaftssteuer,
4. Schenkungssteuer,
5. Gewerbekapitalsteuer,
6. Grundsteuer,
7. Umsatzsteuer.

Bei den von eins bis fünf durchnummerierten Steuerarten wird den Studentenwerken eine komplette Befreiung gewährt. Sie werden daher nicht intensiver behandelt. Bei der Grundsteuer und der Umsatzsteuer können die Studentenwerke nur eine bedingte Steuerbefreiung geltend machen. Diese Regelungen werden nachfolgend knapp erläutert.

---

<sup>255</sup> Vgl. ergänzend HASSELMANN (1979), S. 123.

<sup>256</sup> Vgl. TIPKE (1990), Tz.1 und hier sowie zu den restlichen Ausführungen des Absatzes JUNGEN (1998), S. 86 ff.

<sup>257</sup> Vgl. JUNGEN (1998), S. 98 ff. Dort findet man zudem eine ausführlichere Darstellung der Steuererleichterungen.



Die Erhebung der Grundsteuer für Grundstücke und Gebäude ist abhängig von deren Nutzung. Sobald im Wohnanlagenbereich die Mindestanforderungen an eine Wohnung erfüllt werden, sind diese Gebäude von der Grundsteuerbefreiung ausgeschlossen.<sup>258</sup> Dies dürfte mittlerweile bundesweit für fast alle Einrichtungen zutreffen.<sup>259</sup> Auch diejenigen Gebäude der Studentenwerke, die für Verwaltungszwecke genutzt werden, können keine Befreiung geltend machen. Diese ist lediglich für sämtliche Grundstücke und Gebäude möglich, die dem Verpflegungsbereich angehören. Begründet wird diese Steuerbefreiung durch die unmittelbare Verfolgung des steuerbegünstigten Zweckes.<sup>260</sup>

Auch bei der Umsatzsteuer muss eine differenzierte Betrachtung vorgenommen werden. Sämtliche Bereiche, in denen die Studentenwerke ausschließlich unentgeltlich Leistungen erbringen, sind in diesem Zusammenhang nicht von Interesse. Insofern können die Regelungen nur die Geschäftsbereiche Wohnen und Verpflegung betreffen. Die Gesetzeslage im Wohnanlagenbereich ist eindeutig, da Umsatzsteuerbefreiungen nach § 4 Nr. 12 Satz 1 Buchstabe a UStG allen Vermietern gewährt werden, sofern eine längerfristige Beherbergung angestrebt wird. Dies kann bei den Studentenwerken unterstellt werden.

Etwas komplizierter gestaltet sich die Situation im Verpflegungsbereich. Die Studentenwerke gehören entweder direkt oder über den Dachverband dem Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband an. Dieser fällt unter die anerkannten Wohlfahrtseinrichtungen. § 4 Nr. 18 Satz 1 UStG gewährt daher den Studentenwerken als Mitglied eines Verbandes der freien Wohlfahrtspflege Umsatzsteuerfreiheit, sofern die Leistungen auf Basis gemeinnütziger Zwecke erbracht werden. Als weitere Voraussetzungen muss gewährleistet sein, dass die Leistungen für den in der Satzung angegebenen Personenkreis erbracht werden und die Preise niedriger als bei gleichartigen Leistungen vergleichbarer Erwerbsunternehmen sind. Unstrittig ist somit die Umsatzsteuerbefreiung für alle an Studierende ausgegebene Speisen und Getränke in den Mensen und kleineren Verpflegungseinrichtungen. Umsätze an Nichtstudierende unterliegen hingegen dem gemäßigten Steuersatz nach § 12 Abs. 2 Nr. 8 Buchstabe a Satz 1 UStG. Ein Vorsteuerabzug in diesem Bereich ist möglich.<sup>261</sup>

In vielen Studentenwerken sind zudem in den letzten Jahren zahlreiche Aktivitäten festzustellen, die die Einrichtung moderner Cafés betreffen. Da nicht gewährleistet werden kann, dass ausschließlich der begünstigte Personenkreis diese Leistungen in Anspruch

---

<sup>258</sup> Vgl. JÜNGEN (1998), S. 103.

<sup>259</sup> Maßgeblichen Anteil an dieser Einstufung haben die vielfältigen Sanierungsbemühungen, die zu einer deutlichen Aufwertung der Qualität der Wohnanlagen führte. Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 3.2.1.4 zu den Mieteinnahmen im Wohnheimbereich in Verbindung mit der Entwicklung der Anzahl an Wohnanlagenplätzen.

<sup>260</sup> Vgl. JÜNGEN (1998), S. 103.

<sup>261</sup> Vgl. zu hierzu ausführlich JÜNGEN (1998), S. 105 f.

nimmt und zudem die Preisunterschiede zu vergleichbaren erwerbswirtschaftlichen Unternehmen als eher gering einzustufen sind, ist nach § 12 Abs. 2 Nr. 8 Buchstabe a Satz 1 UStG ebenfalls der ermäßigte Steuersatz anzuwenden.

Diese knapp angeführten Regelungen haben teilweise Auswirkungen auf die spezifische Ausgestaltung einzelner Controlling-Instrumente, die an den entsprechenden Stellen in Kapitel 5 bei der instrumentellen Umsetzung der erarbeiteten Konzeption erneut aufgegriffen werden.<sup>262</sup> Nachfolgend wird ein intensiver Vergleich der verschiedenen Regelungen auf Landesebene vorgenommen.

### 3.2.2.2 Vergleich der Studentenwerks-, Hochschul- und Universitäts-gesetze

Maßgebliche Gesetzesgrundlage auf Landesebene sind die jeweils die Studentenwerke direkt betreffenden Regelungen. In der überwiegenden Anzahl der Bundesländer handelt es sich hierbei um eigene Studentenwerksgesetze (StWG). In den Ländern Bayern, Brandenburg, Niedersachsen und Sachsen hingegen sind diese Regelungen in das jeweilige Hochschulgesetz integriert. In Rheinland-Pfalz findet man die entsprechenden Gesetze im Neunten Teil des Universitätsgesetzes. Eine Ausnahme bildet das Saarland. Dort besitzt das Studentenwerk die Rechtsform eines eingetragenen Vereins (e.V.) und arbeitet somit ausschließlich auf der Grundlage einer Satzung.<sup>263</sup> Die von der Landesebene vorgegebenen gesetzlichen Rahmenbedingungen werden auch in den übrigen Bundesländern durch eine jeweilige Satzung ergänzt.<sup>264</sup>

Diese Regelungen weichen in den einzelnen Bundesländern in unterschiedlich starkem Ausmaß voneinander ab. Verschiedene Gesetzesgrundlagen finden sich beispielsweise hinsichtlich der Organstruktur sowie bezüglich des zu erstellenden Wirtschaftsplans und der zu befolgenden Handlungsprinzipien der Studentenwerksführung. Diese Aspekte werden nachfolgend miteinander verglichen.

---

<sup>262</sup> Der Aspekt der Zahlungsfähigkeit spielt bei den Ausführungen zur integrierten Finanzplanung in Abschnitt 5.2 eine bedeutende Rolle. Der Aspekt der Umsatzsteuerbefreiung wird in Abschnitt 5.3 im Rahmen der Prime Cost-Kalkulation erneut aufgegriffen.

<sup>263</sup> Dies gilt ebenso für das Hochschulwerk Witten/Herdecke, das auch die Rechtsform eines eingetragenen Vereins aufweist.

<sup>264</sup> Eine Ausnahme bildet in diesem Zusammenhang das Bundesland Bremen. Laut § 1 Abs. 2 StWG können sich die Studentenwerke eine Satzung geben. Eine Verpflichtung zur Satzungsgebung ist in diesem Gesetz allerdings nicht vorgesehen. Diese Freiwilligkeit der Satzungsgebung ist hingegen durch § 6 Abs. 1 Satz 11 beschränkt. Dort wird als Aufgabe des Verwaltungsrates die Beschließung einer Satzung explizit formuliert und eine Genehmigung durch den Senator für Bildung und Wissenschaft in § 14 Abs. 2 StWG festgelegt. Es sei ferner darauf hingewiesen, dass neben diesen Vorschriften weitere gesetzliche Regelungen auf Landesebene vorhanden sind. Hierbei handelt es sich um die jeweiligen Landeshaushaltsordnungen (LHO) bzw. Haushaltsordnungen (HO). Die Struktur der jeweiligen Landeshaushalts- bzw. Haushaltsordnungen ist jedoch nach § 1 Satz 2 des Haushaltsgrundsatzgesetzes (HGrG) fest vorgeschrieben. Insofern weisen sämtliche Haushaltsregelungen auf Landesebene eine nahezu identische Struktur auf. Auf diese Regelungen wird daher nicht intensiver eingegangen.

### 3.2.2.2.1 Organstruktur der deutschen Studentenwerke

Bereits eine Übersicht über die Organstruktur in den deutschen Studentenwerken zeigt interessante Unterschiede. Tabelle 2 gibt hierüber einen Überblick:

Bundesland	Gesetz zuletzt aktualisiert	Organe			
		Geschäfts- führung	Verwal- tungsrat	Vertreter- versamm- lung	Vorstand
Baden-Württemberg	01.01.05	X	X	X	
Bayern	09.07.03	X	X	evtl.	
Berlin	18.12.04	X	X		
Brandenburg	06.07.04	X	X		
Bremen	22.07.03	X	X		
Hamburg	18.07.01	X	X		X
Hessen	26.06.00	X			X
Mecklenburg-Vorpommern	16.10.03	X	X		X
Niedersachsen	22.01.04	X	X		
Nordrhein-Westfalen	03.09.04	X	X		
Rheinland-Pfalz	21.07.03	X	X		
Saarland	---	X	X		X
Sachsen	11.06.99	X	X		
Sachsen-Anhalt	19.03.02	X	X		X
Schleswig-Holstein	12.12.03	X	X		X
Thüringen	24.10.01	X	X		

**Tabelle 2: Länderspezifische Organe der Studentenwerke<sup>265</sup>**

Ohne Ausnahme werden die Studentenwerke von einem Geschäftsführer geleitet. Bis auf die Einrichtungen in Hessen besitzen alle Einrichtungen überdies einen Verwaltungsrat. Während in den Ländern Baden-Württemberg und Bayern zudem eine Vertreterversammlung Einfluss auf die Geschäfte der Studentenwerke ausübt,<sup>266</sup> existiert in sechs Bundesländern ein Organ Vorstand.

Grundsätzlich lassen sich somit bereits Differenzen bezüglich der Existenz verschiedener Organe konstatieren. Detailliertere Unterschiede zwischen den jeweiligen Bundes-

<sup>265</sup> Die Angaben sind den entsprechenden Regelungen entnommen. Diese beziehen sich jeweils auf den Stand des in der zweiten Spalte angegebenen Datums.

<sup>266</sup> Anzumerken ist hierbei, dass in Bayern die Einberufung einer Vertreterversammlung nicht in jedem Fall vorgeschrieben ist. Diese ist nur einzuberufen, falls das Studentenwerk mehrere Hochschulen betreut. Vgl. hierzu Art. 101 Abs. 2 BayHSchG.

ländern lassen sich darüber hinaus im Rahmen einer Analyse der Zusammensetzung und des Tätigkeitsprofils der Organe Geschäftsführer, Verwaltungsrat und - in abgeschwächter Form - des Vorstands identifizieren. Die Vertreterversammlung wird aufgrund der nicht flächendeckenden Verbreitung im Folgenden nicht näher beschrieben.

Das Organ des *Geschäftsführers* ist in den jeweiligen Gesetzesgrundlagen noch am einheitlichsten beschrieben. In sämtlichen Regelungen erfolgt per Gesetz die Festlegung, dass dieser die Geschäfte führt und das Studentenwerk vertritt. In der überwiegenden Anzahl der Bundesländer wird eine explizite Vertretung nach innen und außen (z. B. vor Gericht) angeführt. Vereinzelt werden in den entsprechenden Paragraphen weitere Befugnisse angeführt, die im Weiteren knapp beschrieben werden.

So liegt es in Baden-Württemberg nach § 5 Abs. 4 StWG im Verantwortungsbereich des Geschäftsführers, eigenmächtig einen Abwesenheitsvertreter zu bestimmen. In Bayern und Bremen hingegen gehört dies zu den Aufgaben des Verwaltungsrats. Weitere Gesetze beinhalten hierzu keine Angabe. In einigen Bundesländern wird dem Geschäftsführer zudem das Hausrecht per Gesetz eingeräumt. Hierzu zählen beispielsweise die Bundesländer Baden-Württemberg, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt.

Interessant erscheint in diesem Zusammenhang darüber hinaus das in den Gesetzen teilweise verankerte Stellenprofil des Geschäftsführers. In neun der 15 Bundesländer findet man hierzu keine Aussage. In Baden-Württemberg ist in § 5 Abs. 6 StWG hingegen festgelegt, dass der Geschäftsführer ausreichend Erfahrung auf wirtschaftlichem, sozialem oder rechtlichem Gebiet aufweisen muss. Eine analoge Formulierung enthält das Studentenwerksgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen in § 8 Abs. 3 StWG. In den gesetzlichen Regelungen der Bundesländer Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein wird darüber hinaus festgelegt, dass der Geschäftsführer über ein abgeschlossenes Hochschulstudium und mehrjährige Berufserfahrung verfügen muss. Informationen bezüglich eines zu absolvierenden Studienganges lassen sich jedoch keiner Regelung entnehmen. Dieses Stellenprofil lässt den Rückschluss zu, dass nicht zwangsläufig eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung bei den Geschäftsführern vorausgesetzt werden kann. In diesen Fällen sollte dem Controlling somit zusätzlich die Rolle eines betriebswirtschaftlichen Beraters eingeräumt werden.<sup>267</sup>

Größere Unterschiede existieren bei der Zusammensetzung und den Tätigkeiten des *Verwaltungsrats*, der - mit Ausnahme des Bundeslandes Hessen - in jedem Bundesland ein eigenes Organ bildet. Der dort vertretene Personenkreis schwankt von festgelegten

---

<sup>267</sup> Die Auswirkungen dieses Aspekts auf die organisatorische Ausgestaltung des Controlling werden in Abschnitt 6.1.1 erneut aufgegriffen.

sieben Personen in Bayern und Nordrhein-Westfalen bzw. maximal acht Personen in Sachsen bis hin zu 30 Personen in Hamburg. In einigen Bundesländern - beispielsweise Schleswig-Holstein und Thüringen - hängt die Personenanzahl von mehreren Faktoren ab. Beispielfhaft sei hier die Anzahl der Studierenden bzw. die Anzahl der pro Studentenwerk erfassten Hochschulen erwähnt.<sup>268</sup> Das Tätigkeitenprofil kann als sehr vielfältig bezeichnet werden. Nachfolgend werden zunächst diejenigen Aufgabengebiete angeführt, die von den meisten Verwaltungsräten zu erfüllen sind. Anschließend werden diejenigen betrachtet, die nur vereinzelt in die Gesetze aufgenommen wurden und für die weiteren Ausführungen relevant erscheinen.

In sämtlichen Bundesländern sind die Verwaltungsräte entweder für die Bestellung, Überwachung oder Abberufung des Geschäftsführers zuständig. Eine einheitliche Terminologie hinsichtlich der Einflussnahme auf dieses Organ existiert allerdings nicht. Außer im Gesetz über die Studentenwerke im Lande Sachsen-Anhalt (StuWG) findet man ferner in allen Regelungen den Passus, dass der Verwaltungsrat den Wirtschaftsplan entweder verabschiedet, beschließt, feststellt oder die Einhaltung des Wirtschaftsplans - wie z. B. in Brandenburg - kontrolliert. In 13 Bundesländern ist dieser darüber hinaus für die Erstellung oder den Erlass einer Satzung zuständig. Lediglich in Bayern und Baden-Württemberg findet man hiervon abweichende Gesetzespassagen. In Baden-Württemberg ist nicht der Verwaltungsrat, sondern nach § 8 Abs.1 StWG die Vertreterversammlung für die Beschlussfassung zuständig. Im bayerischen Hochschulgesetz (BayHSchG) findet man im 10. Kapitel keine Angaben zu diesem Sachverhalt. In vielen Bundesländern ist der Verwaltungsrat zudem mit der Entgegennahme und der Erörterung des Jahresberichts beauftragt.<sup>269</sup> Häufig ist dieses Organ auch für den Erlass einer Beitragsordnung bzw. Beitragssatzung zuständig.<sup>270</sup>

Von den nur vereinzelt aufgeführten Tätigkeiten des Verwaltungsrats wird an dieser Stelle nur eine kleinere Auswahl behandelt. Auffällig sind insbesondere Regelungen, die Planungen umfassen, deren Zeithorizont ein Jahr überschreitet. In Bremen obliegt es dem Verwaltungsrat, nach § 6 Abs. 1 Nr. 12 StWG einen mehrjährigen Entwicklungsplan des Studentenwerks zu beschließen. In Hamburg fällt nach § 5 Abs. 1 Nr. 7 StWG die Erarbeitung von Zielen für die weitere Entwicklung der Studentenwerke unter den Aufgabenbereich dieses Organs. In Rheinland-Pfalz findet man zudem den Passus, dass

<sup>268</sup> Vgl. zur Abhängigkeit der Größe des Verwaltungsrates von der Anzahl Studierender § 6 Abs. 1 StudWG (Gesetz über das Studentenwerk Schleswig-Holstein) und zur Abhängigkeit der Größe des Verwaltungsrates von der Anzahl zu verpflegender Hochschulen § 8 Abs. 1 ThürStudWG (Thüringer Studentenwerksgesetz).

<sup>269</sup> Vgl. hierzu exemplarisch für das Land Nordrhein-Westfalen: § 6 Nr. Abs. 1 Nr. 9 StWG (Gesetz über die Studentenwerke im Lande Nordrhein-Westfalen).

<sup>270</sup> In der Beitragsordnung bzw. der Beitragssatzung wird die Höhe des von den Studierenden pro Semester zu entrichtenden Betrags für die Tätigkeiten der Studentenwerke beschlossen. Diese Einnahmequelle wurde in Abschnitt 3.2.1.4 als Semesterbeitrag bezeichnet.

nach § 113 Abs. 1 Nr. 2 UG der Verwaltungsrat Vorschläge und Stellungnahmen über die Ausweitung und Einschränkung der Aufgaben des Studierendenwerks zu erarbeiten hat. Diese grundsätzliche Aufnahme längerfristiger Überlegungen in das Tätigkeitsprofil ist vor dem Hintergrund einer mangelnden strategischen Planung in vielen öffentlichen Institutionen durchaus positiv zu bewerten.<sup>271</sup>

In Bayern, Brandenburg, Sachsen, Schleswig-Holstein und Thüringen besitzt der Verwaltungsrat zudem - ungeachtet etwaiger notwendiger Zustimmung der jeweils von Landesseite aus zuständigen Stelle - ein Mitspracherecht bei der Veräußerung oder des Erwerbs von Grundstücken. In Baden-Württemberg ist laut § 6 Abs. 2 Satz 2 StWG sogar die Gründung von oder Beteiligung an anderen Unternehmen möglich, sofern eine Zustimmung des Verwaltungsrats vorliegt.<sup>272</sup> Dies ist in Nordrhein-Westfalen nach § 2 Abs. 3 StWG ebenfalls möglich. Allerdings muss dabei das Prüfungsrecht des Landesrechnungshofs nach § 111 der Landeshaushaltsordnung sichergestellt sein. Durch diese Befugnisse wird insbesondere eine flexiblere Personalpolitik in den Studentenwerken der jeweiligen Bundesländer grundsätzlich ermöglicht, da die Einrichtungen nicht zwangsläufig und ausnahmslos an die Regelungen des Bundesangestelltentarifvertrags (BAT) gebunden sind.<sup>273</sup> Erwähnenswert bleibt abschließend, dass in § 9 Abs. 1 Nr. 3 ThürStudWG im Bundesland Thüringen dem Verwaltungsrat bei der Beschließung der Miethöhen in den Wohnanlagen und bei den Essenspreisen ein Mitspracherecht übertragen wurde.

In sechs Bundesländern ist die Errichtung eines Organs *Vorstand* obligatorisch. Die Anzahl der Vertreter in diesem Organ beträgt mindestens vier Mitglieder, wobei für das Land Sachsen-Anhalt keine feste Personenanzahl vorgegeben ist.<sup>274</sup> Das Aufgabenspektrum ist ähnlich vielfältig wie das des Verwaltungsrats. Regelungen betreffen insbesondere den Wirtschaftsplan, den Geschäftsführer, die Beitragsordnung sowie vereinzelt die Satzung und die Veräußerung von Grundstücken. Allerdings sind die Regelungen nicht einheitlich. Auf eine ausführlichere und detaillierte Beschreibung wird an dieser Stelle verzichtet, da dieses Organ nicht als repräsentativ für alle deutschen Studentenwerke angesehen werden kann. Es wird lediglich ergänzend eine Gesetzesstelle angeführt, um den insgesamt weit gefassten Tätigkeitsbereich zu veranschaulichen. Im Studenten-

---

<sup>271</sup> Vgl. zu diesem Mangel die Feststellung von WEBER/HAMPRECHT in Abschnitt 2.2.1, insbesondere den Literaturhinweis in Fußnote 86.

<sup>272</sup> Diese Regelung gilt auch in Berlin. Vgl. § 1 Abs. 4 StWG (Studentenwerkgesetz Berlin).

<sup>273</sup> Vgl. zu den derzeitigen Angestelltenverhältnissen die Ausführungen zur Makroumwelt in Abschnitt 3.2.2.3.

<sup>274</sup> In Sachsen-Anhalt findet man in § 8 Abs. 1 Satz 2 StuWG den Hinweis, dass alle Hochschulen im Zuständigkeitsbereich des Studierendenwerks angemessen vertreten sein sollen. Über die Anzahl einer angemessenen Vertreterzahl macht das Gesetz an dieser Stelle keine Angaben. Vier Mitglieder umfasst der Vorstand in Schleswig-Holstein.

werkesgesetz des Landes Schleswig-Holstein wird explizit vorgeschrieben, dass der Vorstand nach § 7 Abs. 2 StudWG das Studentenwerk leitet und zudem laut § 7 Abs. 3 Satz 1 StudWG die Mitglieder des Vorstands die Gesamtinteressen des Studentenwerks zu vertreten haben.

Folgendes Zwischenfazit zur Beurteilung der Sinnhaftigkeit einer bundesweit einheitlichen Controlling-Konzeption kann an dieser Stelle gezogen werden. Die Organstruktur der deutschen Studentenwerke ist keineswegs als einheitlich anzusehen. Dennoch sind grundlegende Gemeinsamkeiten erkennbar. Die Leitung unterliegt fast immer einem Geschäftsführer,<sup>275</sup> dessen Arbeit von verschiedenen Organen überwacht wird. Diese Kontrollorgane sind zudem mit diversen weitreichenderen Kompetenzen ausgestattet. Für die Entwicklung einer bundesweit einheitlichen Controlling-Konzeption stellen sie allerdings kein Hindernis dar. Grundsätzlich verfolgt das Controlling das Ziel einer Entlastung der Geschäftsführung.<sup>276</sup> Diese ist unabhängig von etwaigen Überwachungs- oder Kontrollorganen möglich. Im Folgenden ist zu überprüfen, ob Ausführungen hinsichtlich des Wirtschaftsplans oder verschiedener Handlungsprinzipien einer einheitlich gültigen Konzeption entgegenstehen.

#### 3.2.2.2 Wirtschaftspläne und Handlungsprinzipien

Die Studentenwerke sind verpflichtet, einen *Wirtschaftsplan*<sup>277</sup> aufzustellen. Dieser ist zugleich der zentrale Bestandteil des Planungssystems und muss vom Landesrechnungshof genehmigt werden. In den an dieser Stelle einbezogenen Gesetzen finden sich vereinzelt Aussagen über die Zusammensetzung und die Charakteristika des Wirtschaftsplans, die im Folgenden überblicksartig vorgestellt werden.

Mit fünf Nennungen wird ein Erfolgsplan als Bestandteil des Wirtschaftsplans am häufigsten explizit erwähnt. Eine Stellenübersicht wird in vier Bundesländern vorgeschrieben, ein Finanzplan und ein Investitionsplan hingegen nur jeweils in zwei Ländern. In Baden-Württemberg ist zudem die Aufstellung eines Vermögensplans obligatorisch. Die Frage, ob der Vermögensplan alternativ ebenfalls unter einem Erfolgsplan subsumiert werden kann, muss verneint werden. Beide sind nach § 11 Abs. 3 Satz 3 StWG parallele Bestandteile des Wirtschaftsplans im besagten Bundesland. Insgesamt finden sich ledig-

<sup>275</sup> Beachte hierzu allerdings die Ausführungen in Schleswig-Holstein im vorherigen Absatz. Dort leitet offiziell der Vorstand die Einrichtung.

<sup>276</sup> Vgl. zu diesem und zu weiteren Controlling-Zielen allgemein Abschnitt 2.2.2.1.

<sup>277</sup> Die Wirtschaftspläne wurden an dieser Stelle als externe Kontextfaktoren eingestuft, da sich ihre Aufnahme in die Ausführungen aus den landesspezifischen gesetzlichen Regelungen ergibt, die der Makroumwelt zuzuordnen sind. Da sie andererseits in erster Linie der internen Steuerung dienen, erscheint jedoch ebenfalls eine Aufnahme unter den internen Kontextfaktoren - beispielsweise unter einem Punkt Haushaltsführung - möglich. In dieser Arbeit wird aus dem angeführten Grund die Einstufung als externer Kontextfaktor bevorzugt.

lich in den Gesetzestexten der Länder Baden-Württemberg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen, Sachsen-Anhalt und Thüringen Hinweise auf die Zusammensetzung dieses Plans. In den übrigen Bundesländern bleibt es bei einer Verpflichtung zur Aufstellung eines Wirtschaftsplans ohne Spezifikation der Bestandteile.

Folgende Prinzipien sind im Zusammenhang mit dem Wirtschaftsplan bei einem Vergleich der verschiedenen Regelungen auffällig. In einigen Bundesländern muss bei wesentlichen Änderungen der zugrunde gelegten Annahmen im Laufe des Wirtschaftsjahres eine Anpassung erfolgen.<sup>278</sup> In Bayern existiert darüber hinaus laut Art. 106 Abs. 5 Satz 2 BayHSchG die Regelung, dass der Wirtschaftsplan in Aufwand und Ertrag abgeglichen werden muss. In Bremen und Mecklenburg-Vorpommern findet man in den jeweiligen Passagen den Hinweis, dass der Wirtschaftsplan ausgeglichen sein muss.<sup>279</sup> Für die weitere Vorgehensweise scheinen zudem die Formulierungen in den Studentenwerkgesetzen der Länder Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern interessant, nach denen auch eine Ausweitung des Wirtschaftsplans auf einen mehrjährigen Planungshorizont angeregt wird.<sup>280</sup>

Es bleibt festzuhalten, dass die den Wirtschaftsplan betreffenden Regelungen länderübergreifend nicht einheitlich sind. Manche Gesetzestexte beinhalten exakte Regelungen bezüglich der Bestandteile des Wirtschaftsplans, andere Gesetze treffen wiederum hierzu keine Aussage. Gravierende Unterschiede, die eine Übertragung einer bundesweiten Controlling-Konzeption verhindern, lassen sich allerdings nicht identifizieren. Der Vergleich der Handlungsprinzipien schließt diese Beurteilung ab.

Unter *Studentenwerksführung* werden an dieser Stelle die verschiedenen Handlungsprinzipien subsumiert, die den einzelnen Studentenwerken per Gesetz vorgeschrieben werden. Bis auf wenige Ausnahmen findet man in allen Regelungen den Hinweis, dass die Studentenwerke nach kaufmännischen Grundsätzen und zudem unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit geführt werden sollen. Darüber hinaus spielt die Gemeinnützigkeit in etwa der Hälfte aller Bundesländer eine wesentliche Rolle. Des Weiteren enthalten vier bzw. zwei Gesetze den Grundsatz der Sparsamkeit bzw. Umweltverträglichkeit.<sup>281</sup>

---

<sup>278</sup> Vgl. beispielsweise die Regelung für das Land Baden-Württemberg in § 11 Abs. 3 Satz 4 StWG.

<sup>279</sup> Vgl. § 10 Abs. 2 Satz 1 StWG des Landes Bremen sowie § 12 Abs. 2 Satz 2 StudWG des Landes Mecklenburg-Vorpommern.

<sup>280</sup> Vgl. § 12 Abs. 2 Satz 5 StWG des Landes Mecklenburg-Vorpommern. Die Ausweitung auf einen mehrjährigen Planungszeitraum liegt hierbei im Ermessen des Kultusministers. In Sachsen-Anhalt ist nach § 10 Abs. 2 Satz 5 StWG hingegen nicht der Kultusminister sondern das Ministerium für Wissenschaft und Forschung für eine Ausweitung auf einen mehrjährigen Planungszeitraum verantwortlich.

<sup>281</sup> Vgl. zur Sparsamkeit § 11 Abs. 1 Satz 2 StWG des Landes Baden-Württemberg, § 84 Abs. 3 BbgHG des Landes Brandenburg, § 9 Abs. 3 Satz 2 StWG des Landes Hamburg sowie § 11 Abs. 1 Satz 2 ThürStudWG des Landes Thüringen. Vgl. zur Umweltverträglichkeit § 12 Abs. 1 Satz 2 StudWG des Landes Mecklenburg-Vorpommern und § 10 Abs. 1 Satz 2 StWG des Landes Sachsen-Anhalt.



Falls der Aspekt der Gemeinnützigkeit nicht explizit im entsprechenden Gesetz angeführt ist, lassen sich diesem Aussagen bezüglich der Erwirtschaftung eines eventuellen Gewinns entnehmen.<sup>282</sup> Neben Thüringen findet man auch in den Regelungen Hessens in § 3 Abs. 2 StWG den Hinweis auf einen Gewinnverzicht. In Nordrhein-Westfalen sind die Regelungen noch etwas konkreter. Einerseits beinhaltet § 10 Abs. 1 Satz 2 StWG ebenfalls die Forderung nach Gewinnverzicht. Im gleichen Satz ist hingegen auch angeführt, dass eine angemessene Rücklage zu bilden ist.<sup>283</sup> Insofern lässt dies die Interpretation zu, dass durchaus Überschüsse per Gesetz erwirtschaftet werden dürfen. Diese müssen jedoch den Rücklagen zugeführt und dürfen daher nicht ausgeschüttet werden. Ähnliche Formulierungen zur Rücklagenbildung findet man beispielsweise auch in Bayern und Bremen.<sup>284</sup> Eine Ausnahme bildet das Studentenwerksgesetz Hamburg. Ausdrücklich wird hier der Begriff Gewinne, wenn auch eingeschränkt durch „etwaige Gewinne“, in § 9 Abs. 2 Satz 2 StWG angeführt. Demnach ist es dem Studentenwerk Hamburg gestattet, Gewinne zu erzielen. Diese dürfen allerdings ausschließlich für satzungsgemäße Zwecke verwendet werden. Insofern widerspricht der Wortlaut dieses Gesetzes nicht der Einstufung der Studentenwerke als Non-Profit-Organisationen, da die Gewinnverwendungsbeschränkung eingehalten wird.<sup>285</sup>

Abschließend wird eine Regelung aus dem Niedersächsischen Hochschulgesetz angeführt, die für das Controlling und dessen Ausgestaltung sehr bedeutsam sein kann. In den niedersächsischen Studentenwerken ist nach § 70 Abs. 4 NHG ausdrücklich die Existenz einer Kosten- und Leistungsrechnung vorgeschrieben. Diese Regelung muss unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten als vorbildlich für die anderen Bundesländer angesehen werden. Allerdings ist in dem gleichen Satz angegeben, dass die Kosten- und Leistungsrechnung als Mittel zur Kennzahlengenerierung für hochschulübergreifende Zwecke angewendet werden soll. Somit steht nicht die vom Controlling unterstützte interne Steuerung der Einrichtungen im Vordergrund. Dennoch kann diese Kosten- und Leistungsrechnung eine wichtige Basis für das Controlling bilden.<sup>286</sup>

---

<sup>282</sup> Eine Ausnahme bildet das Land Thüringen. Im Thüringer Studentenwerksgesetz ThürStudWG finden sich in § 11 sowohl Aussagen einer Verfolgung gemeinnütziger Zwecke und die Forderung nach Gewinnverzicht.

<sup>283</sup> Eine fast identische Formulierung enthält das Studentenwerksgesetz Berlin in § 6 Abs. 1 Satz 2 StWG.

<sup>284</sup> Vgl. Art. 106 Abs. 1 Satz 2 BayHSchG für das Land Bayern. Laut dieser Regelung ist es in Bayern explizit möglich, neben genehmigungsfähigen Rücklagen auch Rückstellungen zu bilden. Demgegenüber ist laut den Gesetzestexten von Bremen und Rheinland-Pfalz jeweils nur eine Rücklagenbildung möglich. Vgl. hierzu z. B. § 3 Abs. 1 Satz 2 StWG des Landes Bremen.

<sup>285</sup> Vgl. die erste Eigenschaft von Non-Profit-Organisationen in Abschnitt 3.2.1.2 sowie ergänzend Fußnote 169.

<sup>286</sup> Abschließend sei auf einen weiteren Aspekt kurz hingewiesen. Auffällig ist eine nicht bundesweit einheitliche Anwendung der jeweils gültigen Landeshaushaltsordnungen. Während in Baden-Württemberg die Anwendung der §§ 106-110 LHO BW laut § 11 Abs. 5 Satz 3 StWG ausdrücklich ausgeschlossen wird, findet man in den Landesgesetzen von Niedersachsen konträre Angaben. Dort ist in § 69 Abs. 2 Nr. 5 NHG geregelt, dass die Geschäftsführung vom Verwaltungsrat aufgrund der geprüften Jahresrechnung nach § 109 LHO NDS entlastet wird. Hierdurch wird die Anwendung dieses Paragraphen deutlich.

Aufgrund der bisherigen Erkenntnisse lässt sich zusammenfassend folgendes Fazit ziehen. Der Einwand, dass wegen der Unterschiede der behandelten Gesetze ein einheitliches Controlling-System für alle deutschen Studentenwerke nicht möglich sei, ist nicht berechtigt. Sämtliche Einrichtungen handeln zum Wohle der Studierenden, verfolgen nicht primär erwerbswirtschaftliche Zwecke und werden von einem Geschäftsführer geleitet. Betrachtet man die behandelten Gesetze genauer, so lässt sich zumindest fast ausnahmslos das Handeln unter kaufmännischen Gesichtspunkten sowie das Streben nach Wirtschaftlichkeit unter Berücksichtigung des sozialen Auftrags konstatieren.<sup>287</sup> Das Controlling muss bestrebt sein, den Geschäftsführer bei der Erfüllung dieser Ziele zu unterstützen. Das in Kapitel 2 entwickelte Controlling-Konzept kann als geeigneter Rahmen zur Unterstützung dieses Vorhabens angesehen werden.

### 3.2.2.3 Zusammenfassung weiterer externer Kontextfaktoren

Ergänzend zu den ausführlich beschriebenen rechtlichen Rahmenbedingungen als Bestandteil der Makroumwelt werden nun die übrigen externen Kontextfaktoren zusammenfassend kurz beschrieben. Besonderes Augenmerk ist dabei auf die Dynamik des Unternehmensgeschehens und die Konkurrenzsituation der Studentenwerke zu richten.

Eine eindeutige Zuordnung der Studentenwerke als Gesamtinstitution zu einer *Branche* ist aufgrund des heterogenen Leistungsprogramms nicht möglich. Eine geschäftsbe-  
reichsbezogene Einordnung ist hingegen für einzelne Geschäftsfelder überwiegend durchführbar. Der Verpflegungsbereich lässt sich unter dem Hotel- und Gaststättengewerbe einsortieren. Der Wohnanlagenbereich lässt sich der Wohnungswirtschaft als Teilbereich der Immobilienwirtschaft zuweisen.<sup>288</sup> Die Ausbildungsförderung kann unter dem Bereich der öffentlichen Kernverwaltung subsumiert werden. Eine Zuordnung der übrigen Geschäftsbereiche Beratung und Soziale Dienste sowie Service und Kultur ist aufgrund der Vielschichtigkeit des Leistungsangebots nicht möglich.

Die *Dynamik* des Unternehmensgeschehens ist im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen als eher gering einzustufen.<sup>289</sup> Laut CHILD ist ein Maß für die Dynamik eines Unternehmens die Häufigkeit und Stärke von Umweltveränderungen in Verbindung mit der Unregelmäßigkeit des Auftretens dieser Wandlungen.<sup>290</sup> Eine Prüfung der Veränderungen in den Studentenwerken kommt zu folgendem Ergebnis. Die Entwicklungen

---

<sup>287</sup> Vgl. ergänzend zu diesen Ausführungen WOLF (2004), S. 503.

<sup>288</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 3.2.1.3.

<sup>289</sup> Als Beispiel für erwerbswirtschaftliche Branchen, die einer hohen Dynamik ausgesetzt sind, seien an dieser Stelle die Computer-, Chip- oder Mobiltelefonbranche erwähnt. Die Produkte weisen einen kurzen Lebenszyklus auf. Zudem sind die Umweltveränderungen aufgrund abgewandelter Produkte als stark, unregelmäßig und häufig zu klassifizieren.

<sup>290</sup> Vgl. CHILD (1972), S. 3.

im Bereich der Finanzierungsstruktur sind zwar gravierend, verlaufen jedoch seit einigen Jahren sehr kontinuierlich.<sup>291</sup> Aufgrund der hohen Regelmäßigkeit kann keine hohe Dynamik konstatiert werden. Anders stellt sich die Situation hinsichtlich der Möglichkeit der Beteiligung an oder Gründung von Unternehmen dar. Gerade in jüngster Zeit sind Tendenzen erkennbar, diese Option verstärkt in die entsprechenden Regelungen aufzunehmen. Zuletzt wurde diese Gelegenheit im Studentenwerksgesetz Berlin geschaffen.

Zudem deuten die Entwicklungen auf eine Vereinheitlichung der Organstruktur der Studentenwerke hin. Sowohl in Nordrhein-Westfalen als auch in Berlin wurde eine Angleichung an die dominierende Organstruktur Geschäftsführung und Verwaltungsrat vorgenommen. Im erstgenannten Bundesland erfolgte die Abschaffung des Verwaltungsausschusses. In Berlin wurde das Organ Vorstand aufgelöst. Diese Umweltveränderungen sind durchaus als stark und unregelmäßig einzustufen. Die bislang insgesamt geringe Häufigkeit der Änderungen lässt die Einordnung eines eher geringen Dynamisierungsgrads im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt aber gerechtfertigt erscheinen.

Anzunehmen ist jedoch, dass der zunehmende Veränderungsdruck in den Studentenwerken zukünftig zu weiteren Erneuerungen führen wird. Zum jetzigen Zeitpunkt betreffen die Änderungen die Studentenwerke überwiegend nicht direkt. Längerfristig sind allerdings Auswirkungen auf ihre Tätigkeiten wahrscheinlich. Konzentrationsprozesse zeichnen sich beispielsweise seit längerem im Hochschulbereich ab. Insbesondere der Zusammenschluss der Hochschulen Duisburg und Essen veranschaulicht diese Tendenz. Zudem deuten die vielfach vorgenommenen Streichungen diverser Fachbereiche auf eine Verstärkung dieser Entwicklung hin. Es bleibt abzuwarten, ob der Konzentrationsdruck nachgelagert auch auf die Studentenwerke Einfluss ausübt. Die Zusammenlegung der Studentenwerke Essen und Duisburg kann bereits als erstes Indiz einer solchen Entwicklung gewertet werden. Somit kann zukünftig von einer insgesamt höheren Dynamisierung der Abläufe in den Studentenwerken ausgegangen werden. Diese wird auch maßgeblich die *Komplexität* der Tätigkeiten beeinflussen. Bislang ist diese - insbesondere in kleinen Studentenwerken - ebenfalls nicht als sehr hoch einzustufen. Zunehmende Veränderungen könnten den Komplexitätsgrad in den nächsten Jahren aber deutlich erhöhen und somit auch die Koordinationserfordernisse in den Studentenwerken steigen lassen.

---

<sup>291</sup> Fast alle in Abschnitt 3.2.1.4 beschriebenen Größen weisen bis auf wenige Jahre eine kontinuierliche Entwicklung auf.

Die *externe Abhängigkeit* ist in den Studentenwerken ebenfalls als nicht sonderlich hoch einzustufen und besitzt daher vergleichsweise wenig Einfluss auf die Controlling-Konzeption. Sie lässt sich über verschiedene Faktoren messen, beispielsweise über den Anteil des größten Kunden am Gesamtumsatz bzw. des größten Lieferanten am gesamten Einkaufsvolumen.<sup>292</sup> Auf der Absatzseite besitzen die Studentenwerke mit den Studierenden eine homogene Kundengruppe. Der Umsatzanteil des einzelnen Studierenden am Gesamtumsatz ist aber nahezu verschwindend gering, so dass auch die externe Abhängigkeit auf der Kundenseite als sehr schwach ausgeprägt eingestuft werden kann. Etwas anders stellt sich die Situation auf der Lieferantenseite dar. Insbesondere im Verpflegungsbereich sind sehr hohe Einkaufsvolumina vorhanden. Diese verteilen sich auf eine Auswahl von Großanbietern. Mittels Einkaufskooperationen haben sich die Studentenwerke in der Vergangenheit allerdings bereits eine hohe Marktmacht geschaffen.<sup>293</sup> Insgesamt erscheint daher die Einstufung der externen Abhängigkeit als eher gering vertretbar.

Der *Absatzmarkt* nimmt in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen im Regelfall eine Schlüsselposition ein.<sup>294</sup> In den Studentenwerken, deren Hauptaufgabe nicht die Umsatzerzielung darstellt, scheint dieser Aspekt auf den ersten Blick nur von untergeordneter Bedeutung. Dennoch sind einige Besonderheiten zu beachten. Neben der Eigenschaft der regionalen Begrenzung des Marktes auf ein bestimmtes Einzugsgebiet ist insbesondere die Tatsache bedeutsam, dass die Studierenden die einzigen Kunden der Studentenwerke sind und somit als homogene Kundengruppe klassifiziert werden können.<sup>295</sup> Vielfach erfolgt zudem die Inanspruchnahme der Leistungen in mehreren Geschäftsfeldern. Beispielsweise nutzen Bewohner der Wohnanlagen in vielen Fällen die Angebote der Verpflegungseinrichtungen und sind oftmals zudem BAföG-Empfänger. Hierdurch wird eine Kontaktaufnahme auf verschiedenen Wegen ermöglicht. Diese Besonderheit sollte von den Studentenwerken intensiver genutzt werden. Die sich hieraus ergebenden Chancen werden an einem kleinen Beispiel veranschaulicht. Häufig werden in Verpflegungsbetrieben Umfragen zur Zufriedenheit mit den angebotenen Speisen und Getränken durchgeführt.<sup>296</sup> Eine Befragung in der entsprechenden Einrichtung besitzt den Nachteil, dass lediglich die Aussagen der anwesenden Gäste in der Auswertung berück-

---

<sup>292</sup> Vgl. AMSHOFF (1994), S. 401.

<sup>293</sup> Die Vermutung der Existenz ausgeprägter Einkaufskooperationen wird durch die Ergebnisse der empirischen Untersuchung in Abschnitt 4.2.1 gestützt.

<sup>294</sup> Vgl. HORVÁTH (2003b), S. 78.

<sup>295</sup> Die Aussage, dass die Studierenden die einzigen Kunden der Studentenwerke sind, ist nicht unumstritten. Mittlerweile ist es durchaus üblich, auch Bediensteten der Universität sowie Nichtstudierenden zumindest die Benutzung der Verpflegungseinrichtungen gegen einen geringen Aufpreis zu erlauben.

<sup>296</sup> Vgl. hierzu beispielsweise die Studie von MÜHLENKAMP/WEINMANN zur Zufriedenheit von Mensagästen. Vgl. MÜHLENKAMP/WEINMANN (2000), S. 9 ff.

sichtigt werden können. Gründe, warum Studierende den Verpflegungsbetrieb eventuell nicht benutzen, können auf diesem Wege nicht erhoben werden. Durch die vielfältigen Kontaktmöglichkeiten ist eine Erhebung dieser Informationen möglich, indem beispielsweise geschäftsfeldübergreifend diese Befragung beim Abschluss eines Mietvertrages durchgeführt wird oder die Bewohner der Wohnanlagen direkt gebeten werden, an der Untersuchung teilzunehmen. Im Vergleich zu den internen Kontextfaktoren - insbesondere zu den separat in den Abschnitten 3.2.1.1 bis 3.2.1.4 beschriebenen - scheint dieser Kontextfaktor dennoch im Vergleich weniger bedeutsam.

Die Beurteilung der *Konkurrenzsituation* der deutschen Studentenwerke muss geschäftsbereichsspezifisch erfolgen. Im Verpflegungsbereich wird diese zudem durch die Infrastruktur der Hochschulen beeinflusst. Die Konkurrenzintensität in den Mensen und kleineren Einrichtungen ist abhängig vom Einzugsgebiet. Auf dem Campus einer Universität ist sie als eher schwach einzuordnen. Vielfach sind die Verpflegungsbetriebe der Studentenwerke unmittelbar in der Nähe der Veranstaltungsräume angesiedelt, so dass sie gegenüber alternativen Anbietern einen deutlichen Standortvorteil besitzen. Sobald sich die Gebäude aber über ein weites Gebiet verteilen, nimmt die Konkurrenz privater Anbieter zu. In Verbindung mit den existierenden Preisvorteilen - aufgrund der Steuererleichterungen und der Verwendung der Semesterbeiträge - ist aber festzuhalten, dass die Einrichtungen einen hohen Wettbewerbsvorteil aufweisen und somit in den meisten Fällen nur einer geringen Konkurrenz privater Anbieter ausgesetzt sind. In den Cafés ist aufgrund des nicht existenten Preisvorteils die Wettbewerbssituation hingegen als höher einzustufen. Im Wohnanlagenbereich können die Studentenwerke aufgrund der vergangenen Investitionszuschüsse ebenfalls einen Preisvorteil realisieren, der zu einer vergleichsweise schwachen Konkurrenzsituation führt. Die stetige Mietzunahme führt jedoch zu einer Verringerung dieses Vorteils, so dass zukünftig ein verstärkter Wettbewerb in diesem Geschäftsfeld wahrscheinlich ist.<sup>297</sup> Im Bereich der Ausbildungsförderung sind die Studentenwerke momentan Alleinanbieter. In den beiden übrigen Bereichen lässt sich keine einheitliche Schlussfolgerung ziehen. Bei denjenigen Serviceangeboten, die ebenfalls von der Hochschule oder der Kommune angeboten werden, ist eine gewisse Wettbewerbssituation beobachtbar. In der überwiegenden Anzahl der Fälle dürfte dieser Aspekt allerdings zu vernachlässigen sein.

Außer im Verpflegungsbereich kann momentan nur ein vergleichsweise geringer *technologischer Wandel* in den Studentenwerken festgestellt werden. In den Verpflegungsbetrieben gab es in der Vergangenheit zahlreiche Bemühungen, um eine Umsatzauswei-

---

<sup>297</sup> Vgl. zur Entwicklung der durchschnittlichen Mieten die Ausführungen in Abschnitt 3.2.1.4 zum Geschäftsfeld Wohnen.

zung zu erreichen.<sup>298</sup> Aus diesem Grund erfolgte vielfach eine Modernisierung der Einrichtungen. Dies führte durch verstärkte Integration von technischem Gerät der Systemgastronomie zu einem höheren Grad der Technologisierung.<sup>299</sup> In anderen Bereichen ist momentan ein technischer Wandel hingegen noch nicht zu erkennen.

Unter der *Makroumwelt* werden unter anderem die rechtlichen Rahmenbedingungen erfasst. Diese wurden bereits ausführlich beschrieben. Ergänzend wird an dieser Stelle auf die Beschäftigungsverhältnisse als weiteren Aspekt der Makroumwelt eingegangen. Vielfach lassen sich den in Abschnitt 3.2.2.2 behandelten Regelungen Angaben zu den Dienst- bzw. Arbeitsverhältnissen der Mitarbeiter entnehmen. In Nordrhein-Westfalen findet man den Hinweis, dass für die angesprochenen Personengruppen - mit Ausnahme des Geschäftsführers - die Arbeitsverhältnisse „nach den für die Angestellten, Arbeiterinnen und Arbeiter des Landes Nordrhein-Westfalen geltenden Bestimmungen zu regeln“<sup>300</sup> sind. Dieser Passus besitzt sowohl für gewerkschaftlich organisierte Mitglieder als auch für nichtgewerkschaftliche Mitarbeiter Gültigkeit.<sup>301</sup> Insofern greifen die Regelungen des Bundesangestelltentarifvertrags (BAT) bzw. des Bundesangestelltentarifvertrags-Ost (BAT-O). Nach BAT § 53 und BAT § 55 sind langfristig Beschäftigte daher nur schwer bis nahezu gar nicht kündbar. Oftmals werden mit der Anwendung der beschriebenen Tarifverträge die stark steigenden Personalausgaben begründet, die wiederum für die negative Entwicklung der wirtschaftlichen Situation verantwortlich gemacht werden. Aus diesem Grund wird vereinzelt der Ausstieg aus dem Tarif des öffentlichen Dienstes gefordert.<sup>302</sup>

Aufgrund der beschriebenen Umstände lässt sich die Vermutung bestätigen, dass der Turbulenzgrad der Studentenwerke im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen als vergleichsweise gering einzustufen ist. Dennoch können gegenwärtig Entwicklungen identifiziert werden, die längerfristig die Dynamik des Unternehmensgeschehens in den Einrichtungen und damit den Turbulenzgrad deutlich erhöhen können. Verstärkung erfährt dieser Aspekt durch vereinzelte Überlegungen zur Integration der Studentenwerke in die Hochschulen.<sup>303</sup> Neben diesen eher vagen Verstößen existieren allerdings zudem bereits konkrete Optionen, die längerfristig zu einer Einschränkung der Tä-

---

<sup>298</sup> Vgl. die Ausführungen zu den Umsatzerlösen im Verpflegungsbereich sowie deren Entwicklung in Abschnitt 3.2.1.3.

<sup>299</sup> Vgl. ergänzend die Ausführungen zur Technologie der Leistungserstellung in Abschnitt 3.2.1.5.

<sup>300</sup> § 12 StWG des Landes Nordrhein-Westfalen.

<sup>301</sup> Vgl. für das Land Nordrhein-Westfalen REMMEL (1994), Abschnitt 4.3.1, S. 1 und JUNGES (1998), S. 129.

<sup>302</sup> Vgl. PÖRTNER (2004), S. 171. Als Argumentation für einen Ausstieg wird die Schaffung von Möglichkeiten einer leistungsbezogenen Vergütung angeführt. Vgl. WEX (2004), S. 134.

<sup>303</sup> An dieser Stelle sei auf den Vorschlag des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) verwiesen. Das CHE regt langfristig eine Integration der Studentenwerke in die Trägerschaft der Hochschule an. Vgl. WOLF (2004), S. 505.

tigkeiten der Studentenwerke führen können. An dieser Stelle sei erneut auf die Situation in Baden-Württemberg verwiesen.<sup>304</sup> Insgesamt erscheint der Rückschluss zulässig, dass sich der Druck auf die Studentenwerke durch die beschriebenen Faktoren voraussichtlich weiter erhöhen wird. Aus diesem Grund müssen sie geeignete Maßnahmen ergreifen, um in diesem Diskussionsprozess bestehen zu können.

In diesem Zusammenhang nehmen strategische Überlegungen eine entscheidende Rolle ein. Dem Aufbau eines strategischen Managements zur Bewältigung der neuen Anforderungen muss ausreichend Rechnung getragen werden. Einschränkend ist eine nur bedingt vorhandene strategische Unabhängigkeit zu berücksichtigen. Durch die gesetzlichen Regelungen sind die Studentenwerke an ihren Leistungsauftrag gebunden. Die eingeräumten Freiheiten hinsichtlich des Angebots zusätzlicher Leistungen und die hohe Selbstverwaltung eröffnen andererseits einen gewissen Handlungsspielraum, der zur langfristigen Sicherung der Studentenwerke und zur eigenen Selbstpositionierung ausgenutzt werden muss.

### **3.3 Einfluss der Kontextfaktoren auf die spezifischen Controlling-Aufgaben**

Die Berücksichtigung der studentenwerksspezifischen Kontextfaktoren ermöglicht nunmehr die Ableitung einrichtungsbezogener Controlling-Aufgaben. Zu diesem Zweck werden im Folgenden zunächst die für die trägerspezifische Ausgestaltung des Controlling-Systems relevanten Charakteristika des Abschnitts 3.2 grob zusammengefasst:

- Die Form der Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR) erfordert die Bilanzierung nach den Richtlinien des HGBs. Größentechnisch sind darüber hinaus die meisten Einrichtungen mit mittelständischen Unternehmen vergleichbar. Zudem kann eine Dominanz einer divisionalen Organisationsstruktur konstatiert werden (Abschnitte 3.2.1.1 und 3.2.1.2). Die Rechtsform fördert Beharrungstendenzen und kann zu einer Verstärkung einer „Behördenmentalität“ führen,
- Neben dem öffentlichen Auftrag führt insbesondere das fünf Geschäftsbereiche umfassende Leistungsprogramm zu einem differenzierten Zielsystem, das sich an dem Oberziel der Förderung der homogenen Kundengruppe Studierende - mit dem Hauptzweck der Schaffung eines idealen Studenumfelds - orientieren muss (Abschnitt 3.2.1.3),

---

<sup>304</sup> Vgl. zu den Möglichkeiten der Übernahme von Tätigkeiten der Studentenwerke durch die Hochschulen die Ausführungen in Kapitel 1.

- Die Studentenwerke erwirtschaften einen Großteil ihrer Einnahmen selbst. Gleichwohl besitzen staatliche Zuschüsse eine hohe Bedeutung. Der Rückgang dieser Zuschüsse und damit eine Veränderung der Finanzierungsstruktur führen zu einer steigenden Bedeutung des Wirtschaftlichkeitsaspekts (Abschnitt 3.2.1.4),
- Die Einrichtungen sind als halbstaatliche Non-Profit-Organisationen einzustufen. Sie sind grundsätzlich konkursunfähig und erhalten aufgrund ihrer Gemeinnützigkeit diverse Steuerprivilegien, die zu Preis- und somit Wettbewerbsvorteilen in einem Großteil der Verpflegungsbetriebe führen (Abschnitt 3.2.2.1),
- Insgesamt ist länderübergreifend eine zunehmende Vereinheitlichung der Organstrukturen festzustellen. Zudem werden den Studentenwerken neue Handlungsperspektiven eröffnet. Diese sollen unter anderem zu einer Bildung von Rücklagen beitragen, um längerfristig die finanzielle Unabhängigkeit vom Staat voranzutreiben (Abschnitt 3.2.2.2),
- Gegenwärtige Entwicklungstendenzen können längerfristig zu einer Zunahme des Turbulenzgrads und damit einer höheren Bedeutung der externen Kontextfaktoren für eine Controlling-Konzeption führen (Abschnitt 3.2.2.3). Insbesondere deuten die Entwicklung auf die zunehmende Infragestellung der Existenzberechtigung der Einrichtungen hin,
- Die Studentenwerke befinden sich in einer Aufbruchstimmung. Mit der im Jahre 1998 vorgenommenen Selbsteinschätzung als „moderne Dienstleistungsunternehmen“ wurde die Basis für die Entwicklung des Controlling in den Einrichtungen gelegt (Abschnitt 3.2). Erste Controlling-Ansätze werden demnach in den meisten Einrichtungen bereits vermutet. Hierbei dürfte die Informationsversorgung im Mittelpunkt stehen.<sup>305</sup>

Unter Einbezug dieser Aspekte lassen sich nunmehr konkretere Controlling-Aufgaben für die deutschen Studentenwerke ableiten. Für öffentliche Institutionen konnten in Abschnitt 2.2.2.2 allgemein die strategischen Controlling-Aufgaben einer Schaffung und Durchführung von Möglichkeiten zur ständigen Überprüfung der Zielkonformität des Auftrags bezüglich der übertragenen öffentlichen Aufgaben, ein Aufbau von Mechanismen zur Überprüfung der Zielgerichtetheit der betrieblichen Ziele und des Leistungsprogramms im Rahmen der Auftragserfüllung, eine Verbesserung der Kommunikation zu den externen Anspruchsgruppen sowie eine Förderung der internen Kommunikation zwischen allen Führungskräften erarbeitet werden. Als operative Controlling-Aufgaben

---

<sup>305</sup> Vgl. ergänzend die Ausführungen in Abschnitt 2.1.4. Die Gefahr der expliziten Infragestellung der Existenzberechtigung der Studentenwerke ist laut EICHHORN realitätsnäher denn je. Vgl. EICHHORN (2004), S. 174.



wurden die Hilfestellung zur Entscheidungsfindung, der Aufbau eines Systems zur laufenden Überwachung der Institution sowie die Entwicklung und Umsetzung einer sich an den Zielen orientierenden Aufgabenplanung und -budgetierung identifiziert.

Diese allgemein gehaltenen Controlling-Aufgaben lassen sich nunmehr im Anschluss an die Diskussion der Kontextfaktoren für die deutschen Studentenwerke konkretisieren. In diesem Zusammenhang können nicht sämtliche angeführten, zusammengefassten Äußerungen aufgrund der knappen Formulierung der Aufgaben direkt berücksichtigt werden. Gleichwohl üben diese Kontextfaktoren im Rahmen der instrumentellen Erfüllung der Aufgaben einen wesentlichen Einfluss aus. Die Zusammenhänge werden spätestens bei der Darstellung und Anpassung ausgewählter Instrumente in Kapitel 5 offenkundig.

Unter Berücksichtigung der zwischenzeitlich gewonnenen Erkenntnisse ergeben sich nunmehr folgende strategische Controlling-Aufgaben der deutschen Studentenwerke:

1. Schaffung eines Systems zur Rechtfertigung der Existenz der Einrichtungen vor dem Hintergrund der Zielkonformität des öffentlichen Auftrags der Förderung der Studierenden und der übertragenen Aufgaben. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang eine langfristige Selbstpositionierung der Studentenwerke, um dauerhaft eine unverzügliche Antwort auf die Frage nach dem Nutzen der Einrichtung für die Studierenden geben zu können. Die gegenwärtigen Diskussionen zur Übernahme von Leistungen der Studentenwerke durch andere Anbieter verstärken die Relevanz dieser Aufgabe,<sup>306</sup>
2. Implementierung von Mechanismen zur ständigen Überprüfung der betrieblichen Ziele zur Erfüllung der Mission. Insbesondere vor dem Hintergrund der sich ändernden finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen muss eine kritische, langfristig orientierte Diskussion des bisherigen Zielsystems erfolgen,<sup>307</sup>
3. Aufbau von Beurteilungsverfahren der Leistungserbringung. Diese umfassen einerseits Maßnahmen zur Gewährleistung eines rationellen Betriebsablaufs, andererseits erfolgt eine Überprüfung der Leistungsvielfalt, insbesondere bei mehrfach angebotenen Leistungen. Durch die eingeräumten Entscheidungsbefugnisse können die Studentenwerke ihr Leistungsangebot - zumindest in den Geschäftsfeldern Beratung und soziale Dienste sowie Service und Kultur - maßgeblich selbst beeinflussen. Dabei muss das Leistungsangebot an die veränderten betrieblichen Ziele angepasst werden.

<sup>306</sup> Die Notwendigkeit einer Selbstpositionierung der Studentenwerke gegenüber den Hochschulen und dem Staat vertritt beispielsweise auch WOLF (2004), S. 501.

<sup>307</sup> Hierbei sind insbesondere die Möglichkeiten des Aufbaus von Betrieben mit einer anderen Rechtsform - unter Berücksichtigung des verfolgten Zielsystems - zu beachten. Vgl. hierzu EICHHORN (2002), S. 216.

4. Verbesserung der Kommunikation der Studentenwerke zu den vielfältigen Anspruchsgruppen, insbesondere Verfolgung eines verbesserten Informationsaustauschs mit den Studierenden. Ebenfalls von hoher Bedeutung ist der Aufbau standardisierter Mechanismen zur regelmäßigen Kommunikation mit den Anspruchsgruppen Staat, Hochschule und Kommunen,
5. Aufbau eines internen Informationssystems für Führungskräfte zur kontinuierlichen Beurteilung der strategischen Position des eigenen Studentenwerks.<sup>308</sup>

Für die instrumentelle Umsetzung der strategischen Controlling-Aufgaben ist zu diesem Zeitpunkt besonders relevant, inwieweit von den Studentenwerken auf Basis der Selbsteinschätzung aus dem Jahre 1998 bereits Maßnahmen zur Erfüllung dieser Aufgaben ergriffen wurden.

Neben diesen grundsätzlichen strategischen Controlling-Aufgaben werden nachfolgend die operativen Controlling-Aufgaben studentenwerksspezifisch ausgestaltet. Eine kontextbezogene Präzisierung dieser Aufgaben für die Einrichtungen führt zu folgenden Ergebnissen, die im Anschluss knapp erläutert werden:

1. Sicherstellung einer sowohl geschäftsbereichsspezifischen als auch geschäftsfeldübergreifenden informatorischen Grundversorgung sowie intensive methodische Hilfestellung zur Entscheidungsfindung,
2. Weiterentwicklung der Mechanismen zur Überwachung der Einhaltung der Daten des Wirtschaftsplans und Entwicklung neuer Instrumente zur laufenden Überwachung und Verbesserung der geforderten höheren Wirtschaftlichkeit der Studentenwerke,
3. Optimierung des bisherigen Budgetierungsprozesses der Wirtschaftsplanerstellung der Studentenwerke unter Berücksichtigung der Einhaltung der Mission und der konsequenten Verfolgung des Zielsystems der jeweiligen Einrichtung.

Die Dominanz der *Informationsversorgung* im Controlling kann grundsätzlich in der überwiegenden Mehrzahl der öffentlichen Institutionen festgestellt werden.<sup>309</sup> Eine geschäftsbereichsbezogene Betrachtung dieses Sachverhalts in den Studentenwerken führt zu einer exemplarischen Auswahl differenzierter Aufgaben. Im Verpflegungsbereich werden beispielsweise Entscheidungsinformationen hinsichtlich der Vielfalt des Angebots und der Preisgestaltung benötigt. Im Wohnanlagenbereich werden Informationen

---

<sup>308</sup> Zu den internen Führungskräften sind auch die Personalräte zu zählen. Insbesondere scheinen momentan Kommunikationsdefizite zwischen Geschäftsführung und Personalrat bei diversen Entscheidungen und Veränderungen zu bestehen. Vgl. HINZ (2004a), S. 214.

<sup>309</sup> Hierzu sei ergänzend auf die Ausführungen in Abschnitt 2.1.4 verwiesen.

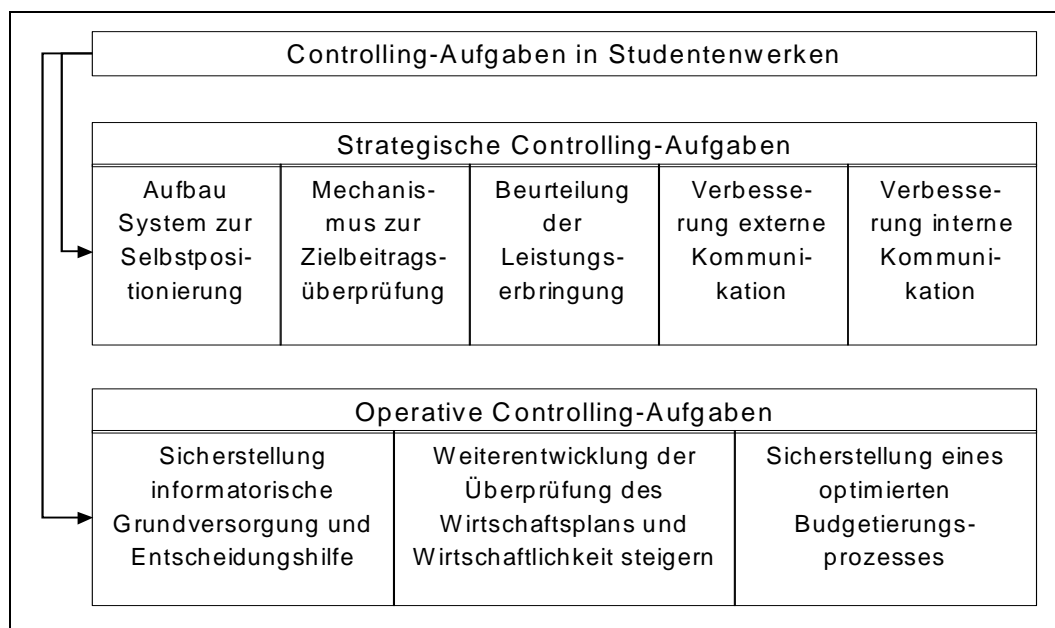
zur Mietpreisfestlegung oder zur Bestimmung eines Zeitpunkts für Instandhaltungsmaßnahmen nachgefragt. Im Bereich Ausbildungsförderung sind möglicherweise Informationen zur Verkürzung der Durchlaufzeiten der Anträge erforderlich.

Neben dieser Teilaufgabe ist ebenfalls eine geschäftsbereichsübergreifende informativische Grundversorgung zu gewährleisten. Beispielsweise muss das Controlling für ein beanspruchungsgerechtes Umlagesystem sorgen, damit die auf dieser Basis getroffenen Entscheidungen eine hohe Akzeptanz bei den nachgelagerten Organisationseinheiten besitzen. Die angegebenen Beispiele können nur einen kleinen Einblick in die vielfältigen Fragestellungen geben, bei denen eine Informationsversorgung durch das Controlling zu einer Verbesserung der Entscheidungsqualität führt. Einrichtungsspezifisch dürfen sowohl die einzelnen Problembereiche sowie deren Bedeutung stark voneinander abweichen. Aus diesem Grund ist an dieser Stelle weder eine allgemein gültige, konkrete Aufgabenstellung ableitbar noch kann eine Rangfolge verschiedener einrichtungsübergreifender Probleme ermittelt werden.

Die verbindliche Aufstellung eines Wirtschaftsplans stellt die Basis für eine laufende *Überwachung* des Betriebsgeschehens dar. Das Controlling muss durch die Bereitstellung der notwendigen Informationen eine hohe Prognosegüte der Daten gewährleisten. Sofern gravierende Abweichungen im laufenden Geschäftsjahr zu spät erkannt werden, müssen zudem ergänzend weitere Maßnahmen ergriffen werden. Diese sollten indikatorengestützt aufgebaut werden, um eine Erhöhung der Anpassungs- und Änderungsfähigkeit zu gewährleisten. Durch diese höhere Flexibilisierung werden Möglichkeiten geschaffen, um trotz zwischenzeitlicher Abweichungen am Jahresende die Einhaltung der Vorgaben zu erreichen.

Eine wesentliche Aufgabe des operativen Controlling ist zudem die Unterstützung des *Budgetierungsprozesses* im Rahmen der Wirtschaftsplanerstellung. Durch das Controlling kann beispielsweise in diesem Zusammenhang eine Überprüfung und Optimierung der Planungsgrundlagen und des Planungsprozesses erfolgen.

Die nachfolgende Abbildung fasst die wesentlichen Controlling-Aufgaben der strategischen und operativen Ebene noch einmal zusammen.



**Abbildung 12: Erarbeitete Controlling-Aufgaben in Studentenwerken**

Diese Aufgaben sind grundsätzlich vom Controlling zu erfüllen, um ein zielsetzungsge-  
rechtes Controlling-System in den Studentenwerken zu implementieren. Hierdurch kann  
die geforderte Erhöhung der Professionalisierung des Managements in den verschiede-  
nen Einrichtungen unterstützt werden.<sup>310</sup> Insbesondere in den Studentenwerken, in denen  
die Geschäftsführung keine betriebswirtschaftliche Ausbildung besitzt, müssen diese  
Aufgaben von hinreichend qualifiziertem Personal wahrgenommen werden, um eine be-  
triebswirtschaftliche Beratung der Geschäftsführung gewährleisten zu können.<sup>311</sup>

Durch die konsequente Verfolgung sämtlicher angeführter Aufgaben in Kombination  
mit dem Einsatz geeigneter Instrumente und einer effizienten Institutionalisierung des  
Controlling wird ein in sich konsistentes Controlling-System in den deutschen Studen-  
tenwerken geschaffen. Hierbei sind jedoch einrichtungsspezifisch Unterschiede in der  
jeweiligen aktuellen Bedeutung der einzelnen strategischen und operativen Aufgaben zu  
vermuten. Diese sind stark abhängig vom derzeit vorhandenen Ausstattungsgrad des  
Controlling. Insgesamt kann von einer Weiterentwicklung des operativen gegenüber  
dem strategischen Controlling ausgegangen werden. Die sich verstärkende Kritik an der  
Leistungserbringung der Studentenwerke, verbunden mit einer teilweisen Infragestel-  
lung der Existenzberechtigung der Einrichtungen, führt allerdings nachhaltig zu einer  
steigenden Bedeutung des strategischen Aufgabengebiets.

Im Rahmen dieser Arbeit kann nicht die Erfüllung aller Controlling-Aufgaben durch ge-  
eignete Instrumente beschrieben werden. Vielmehr muss eine Fokussierung auf diejeni-

<sup>310</sup> Vgl. LANGE (2004), S. 72.

<sup>311</sup> Vgl. zum Ausbildungsstand der Geschäftsführer Abschnitt 3.2.2.2.1.

---

gen Aufgabengebiete mit dem durchschnittlich geringsten Erfüllungsgrad stattfinden. Für diese sind anschließend geeignete Instrumente zu identifizieren, um den Erfüllungsgrad dieser Aufgaben zu erhöhen. Auf Basis der bisherigen Ausführungen lassen sich lediglich Vermutungen aufstellen, welche Teilaufgaben bislang nur unzureichend erledigt werden.

Um den Bedarf der Weiterentwicklung im strategischen und operativen Aufgabenbereich zu konkretisieren, erfolgt im Kapitel 4 eine umfangreiche, empirische Analyse. Neben Sachverhalten, die die derzeitige Situation und mögliche Zukunftsszenarien umfassen, dient die empirische Untersuchung hauptsächlich der Ermittlung des derzeitigen Ausgestaltungsgrads des Controlling in den deutschen Studentenwerken. Auf Basis dieser Ergebnisse lassen sich die schwerpunktmäßig zu behandelnden Aufgaben für die weitere Arbeit separieren. Anschließend werden die hierzu geeigneten Instrumente zur Erfüllung dieser maßgeblichen Aufgaben identifiziert.

## 4 Untersuchung der aktuellen Ausgestaltung des Controlling

Unter Berücksichtigung der controllingrelevanten Kontextfaktoren der deutschen Studentenwerke konnte eine Konkretisierung der allgemeinen Controlling-Aufgaben öffentlicher Institutionen für die Studentenwerke erfolgen. Die relative Bedeutung der einzelnen Aufgaben zum jetzigen Zeitpunkt hängt stark vom aktuellen Ausgestaltungsgrad des Controlling ab. Wird beispielsweise ein Mangel bei der Umsetzung der strategischen Aufgaben oder einzelner strategischer Teilaufgaben festgestellt, so sind diese im weiteren Verlauf der instrumentellen Umsetzung stärker zu berücksichtigen. Ebenso führt die Analyse des Erfüllungsgrads der operativen Controlling-Aufgaben zu vielfältigen, zu ergreifenden Maßnahmen.

Die Untersuchung des momentanen Ausgestaltungsgrads des Controlling in den Studentenwerken wurde mittels einer empirischen Befragung durchgeführt. Neben dieser schwerpunktmäßigen Analyse fand ergänzend die Erhebung weiterer Informationen statt. Durch diese Vorgehensweise konnten weitere Daten gewonnen werden, die indirekt das Controlling in den Studentenwerken beeinflussen. Als Beispiele seien umfangreiche Erhebungen zu den selbst prognostizierten Entwicklungen wesentlicher Finanzgrößen oder die Identifikation von geschäftsbereichsspezifischen Problemen in den verschiedenen Einrichtungen genannt. Teilweise können diese Informationen als Ergänzung der in Abschnitt 3.2 beschriebenen Kontextfaktoren angesehen werden.

Im Folgenden wird zunächst in Abschnitt 4.1 das Untersuchungsdesign vorgestellt. Daran schließt sich in Abschnitt 4.2 eine umfassende Auswertung der Angaben an. Aufbauend auf den neu gewonnenen Erkenntnissen erfolgt eine Gewichtung der Bedeutung der einzelnen Controlling-Aufgaben in Abschnitt 4.3.1. Abschließend werden in Abschnitt 4.3.2 diejenigen Instrumente ausgewählt, die einen wesentlichen Beitrag zur Erfüllung der Controlling-Aufgaben mit der höchsten Handlungspriorität leisten. Diese werden in Kapitel 5 anschließend umfassend beschrieben.

### 4.1 Design der empirischen Befragung

Die empirische Befragung ist sehr breit angelegt, um einen Einblick in die gegenwärtigen Abläufe und Probleme in den Studentenwerken zu erhalten. Insgesamt erstreckt sich der Fragebogen über 14 Seiten.<sup>312</sup> Dabei erfolgt neben der Einschätzung der Erfüllung diverser Controlling-Aufgaben auch eine Überprüfung einer Vielzahl anderer Sachverhalte.<sup>313</sup> Dieser Umfang wird durch die bisherige Nichtexistenz vergleichbarer Ausfüh-

---

<sup>312</sup> Der vollständige Fragebogen kann dem Anhang entnommen werden.

<sup>313</sup> Vgl. zu den übrigen erhobenen Sachverhalten die Ausführungen in den Abschnitten 4.2.1, 4.2.2 und 4.2.4.

rungen gerechtfertigt. Detaillierte Untersuchungen zum Controlling in den Studentenwerken - wie in Abschnitt 4.2.3 - fanden bislang überhaupt nicht statt.<sup>314</sup>

Die Analyse besitzt im Rahmen dieser Untersuchung eine wesentliche Bedeutung bei der Auswahl der später anzupassenden Instrumente. Ziel ist die Gewinnung eines breiten Überblicks, um schwerpunktmäßig den Umsetzungsgrad der erarbeiteten Controlling-Aufgaben umfassend beurteilen zu können. Diese Schwerpunktsetzung führt an dieser Stelle lediglich zu einer rein deskriptiven Untersuchung. Auf eine Hypothesenbildung wurde bewusst verzichtet.<sup>315</sup>

Insgesamt konnten 46 der 61 Studentenwerke für eine Teilnahme an dieser umfassenden Untersuchung gewonnen werden.<sup>316</sup> Dies entspricht einer Rücklaufquote von 75,4%. Der Fragebogen wurde Anfang Mai des Jahres 2004 an die Geschäftsführer der Studentenwerke verschickt. Die Rückgabefrist wurde zunächst auf den 15. Juni 2004 terminiert. Aufgrund des vielfach geäußerten Wunsches diverser Einrichtungen wurde im Rahmen einer Nachfassaktion eine Fristverlängerung mit Frist zum 30. Juni 2004 gewährt. Eine differenzierte Untersuchung zwischen früh und spät antwortenden Studentenwerken führte zu keinen wesentlichen Erkenntnissen, so dass dieser Aspekt im weiteren Verlauf der Ausführungen unberücksichtigt bleibt.

Folgende Studentenwerke nahmen an der Untersuchung teil: Aachen, Augsburg, Berlin, Bielefeld, Bonn, Bremen, Clausthal, Dortmund, Dresden, Düsseldorf, Erfurt-Ilmenau, Freiberg, Freiburg, Gießen, Göttingen, Greifswald, Halle, Hannover, Heidelberg, Jena-Weimar, Karlsruhe, Kassel, Koblenz, Köln, Konstanz, Leipzig, Magdeburg, Mainz, Mannheim, Marburg, Münster, München, Oberfranken, Osnabrück, Niederbayern/Oberpfalz, Paderborn, Rostock, Saarland, Schleswig-Holstein, Siegen, Stuttgart, Trier, Tübingen, Vorderpfalz, Würzburg, Wuppertal. Folgende Studentenwerke konnten nicht an dieser Untersuchung teilnehmen: Bochum, Braunschweig, Chemnitz-Zwickau, Darmstadt, Erlangen-Nürnberg, Essen-Duisburg, Frankfurt am Main, Frankfurt (Oder), Hamburg, Hohenheim, Kaiserslautern, Oldenburg, Potsdam, Ulm, Witten/Herdecke. Erfreulich ist die hohe Teilnahmequote der größeren Studentenwerke. Von den 15 größten Einrichtungen haben lediglich zwei nicht an der Befragung teilgenommen. Andererseits

---

<sup>314</sup> Die Ergebnisse der Studie wurden erstmals im Rahmen der Fachtagung Controlling mit dem Thema „Unternehmenssteuerung im Wandel“ am 14. und 15. Dezember 2004 in Bremen vorgestellt.

<sup>315</sup> Alternativ hätten auch mehrere Hypothesen zur Erfüllung der diversen Aufgaben aufgestellt werden können. Die Bestätigung bzw. Ablehnung dieser Hypothesen hätte dann zu Rückschlüssen hinsichtlich des Erfüllungsgrads der Aufgaben geführt. Aufgrund der Novität der Erkenntnisse wurde hierauf zugunsten einer umfassenden Erhebung verzichtet.

<sup>316</sup> Besonderer Dank gilt dem Geschäftsführer des Studentenwerks Münster, der sich für einen Pretest zur Verfügung stellte. Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse fanden an verschiedenen Stellen Eingang in den endgültigen Fragebogen.

wurde der Fragebogen von drei der zehn kleinsten Einrichtungen nicht zurückgeschickt.<sup>317</sup>

Der Fragebogen unterteilt sich in die vier Bereiche Personal und Organisation, Prognose der Einnahmen und Ausgaben, Management und Führungsunterstützung sowie Produktqualität und Produktangebot. Die insgesamt 33 Fragestellungen teilen sich wie folgt auf die einzelnen Bereiche auf:

	<b>Themenbereich:</b>
1 bis 5	Personal und Organisation
6 bis 7	Prognose der Einnahmen und Ausgaben
8 bis 31	Management und Führungsunterstützung
32 bis 33	Produktqualität und Produktangebot

**Tabelle 3: Umfang der Bereiche des Fragebogens**

Die Erhebungen im Bereich *Personal und Organisation* hinterfragen zunächst die Mitarbeiterstruktur in den verschiedenen Einrichtungen. Ebenso sollen bereichsbezogene, durchschnittliche, krankheitsbedingte Ausfalltage pro Mitarbeiter in eine Rangfolge gebracht werden. Anschließend erfolgt eine knappe Befragung aktueller Entwicklungen im Organisationsbereich. Diese betreffen die in den letzten Jahren verstärkt aufgekommenen Diskussionen, einzelne Leistungsbereiche der Studentenwerke auszugliedern bzw. verstärkt Kooperationen mit anderen Studentenwerken einzugehen. Abschließend wird die Einsatzfrequenz verschiedener Maßnahmen und Instrumente im Personalbereich erhoben.

Der Bereich *Prognose der Einnahmen und Ausgaben* umfasst eine Beurteilung der zukünftigen Entwicklung der relevanten Zahlungsgrößen in den nächsten drei Jahren. Ergänzend zu den bereits erwähnten Finanzierungsquellen werden zusätzlich noch die Investitionszuschüsse bzw. die Mittel nach dem Hochschulbauförderungsgesetz (HBFMG-Mittel) mit in die Betrachtung einbezogen. Darüber hinaus findet eine Einschätzung der Entwicklung der betragsmäßig höchsten Ausgabegrößen statt. Als Vergleichswert soll zudem jeweils die historische Entwicklung der letzten drei Jahre angegeben werden. Durch die bei dieser Frage getätigten Angaben lassen sich Tendenzen hinsichtlich der zukünftigen Notwendigkeit eines verstärkten wirtschaftlichen Handelns als Konkretisierung der Ausführungen in Abschnitt 3.2.1.4 ableiten.

<sup>317</sup> Die Rangfolge der Größe der Einrichtungen basiert auf den Personalkapazitäten (Vollzeitstellen) des Jahres 2002. Die Werte sind entnommen aus DSW (2003a), S. 28 f. Vgl. hierzu ergänzend die Ausführungen in Abschnitt 3.2.1.1.



Der Bereich *Management und Führungsunterstützung* umfasst mit insgesamt 24 Fragestellungen den Großteil der Untersuchung. Aufgrund der Charakterisierung des Controlling als Führungsunterstützung bzw. Führungsentlastung behandeln die Angaben in diesem Bereich nahezu ausschließlich controllingspezifische Sachverhalte.<sup>318</sup> Der hohe Umfang rechtfertigt eine Unterteilung in verschiedene Teilbereiche zur besseren Strukturierung der Ausführungen. Im Folgenden erscheint eine Differenzierung in die momentan eingesetzten Planungsverfahren, den Stand des Informationssystems inkl. des Berichtswesens, den Stand des Instrumenteneinsatzes im operativen und strategischen Controlling sowie die organisatorische Gestaltung und Abgrenzung des Controlling sinnvoll.

Im ersten Teilbereich wird die Einsatzhäufigkeit diverser Pläne sowie deren zeitliche Reichweite erhoben. Zusätzlich sollen einige Aussagen beurteilt werden, die grobe Rückschlüsse auf die Güte des Planungssystems zulassen.

Im Rahmen der Untersuchung der Güte der Informationsversorgung und des Berichtswesens erfolgt die Analyse der Aspekte Herkunft der Daten, Softwareeinsatz, Berücksichtigung ausgewählter Kriterien der Berichterstattung, Häufigkeit der automatischen Berichterstattung, Inhalte der berichteten Informationen, Typen der Informationsweitergabe sowie externe Informationskommunikation. Dieser Teilbereich wird ebenfalls durch vereinzelte qualitative Fragen mit dem Ziel einer umfassenden Beurteilung ergänzt. Die Ergebnisse in diesem Abschnitt lassen eine Einschätzung der zuvor getätigten Einstufung der Studentenwerke in die Phasen des evolutorischen Entwicklungspfads zu. Sofern sich die Einrichtungen tatsächlich in der Übergangsphase zwischen der ersten und zweiten Stufe befinden, dürfte die Informationsversorgung bereits vergleichsweise gut funktionieren.<sup>319</sup>

Der aktuelle Ausgestaltungsgrad des bestehenden Controlling-Instrumentariums ist eine entscheidende Ausgangsgröße zur Weiterentwicklung des Controlling. Die Vielfalt der grundsätzlich zur Verfügung stehenden Instrumente erfordert eine Eingrenzung der im Rahmen der Untersuchung zu berücksichtigenden Verfahren. Hierbei wird - wie bereits angedeutet - auf die Differenzierung in strategisch und operativ orientierte Instrumente in Analogie zu den Controlling-Aufgaben zurückgegriffen.<sup>320</sup> Insbesondere bei deren Zuordnung und Auswahl ist der Fragebogen an dieser Stelle durchaus angreifbar. Nicht

---

<sup>318</sup> Vgl. zu diesem Controlling-Verständnis die Ausführungen in den Abschnitten 2.1.4 und 2.2.2.1.

<sup>319</sup> Ein gut funktionierendes Informationssystem bildet die Basis für die zweite Stufe des Controlling-Evolutionspfads, die aus einem Regelkreislauf aus Planung, Steuerung und Kontrolle besteht. Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.1.4.

<sup>320</sup> Vgl. zu dieser Ankündigung sowie zur Vielfalt der Controlling-Instrumente und deren Definition Abschnitt 2.2.2.3.

alle Instrumente lassen sich unmittelbar der operativen oder strategischen Ebene exakt zuordnen.<sup>321</sup> Die Auswahl wurde auf Basis umfangreicher Gespräche und den Erfahrungen aus der Projektarbeit vorgenommen.<sup>322</sup> Neben dem konkreten Einsatz verschiedener Verfahren wird in diesem Abschnitt ferner die subjektive Einschätzung der Bedeutung alternativer strategischer Ziele für die Studentenwerke erhoben. Zudem erfolgt mittels einer Rangfolgenbildung eine Einschätzung hinsichtlich des Weiterentwicklungsbedarfs in verschiedenen Teilbereichen des Controlling. Abgerundet wird dieser Teil erneut durch die Beurteilung diverser qualitativer Aussagen.

Letztlich wird in diesem Hauptteil des Fragebogens die aktuelle organisatorische Gestaltung und Abgrenzung des Controlling eruiert. Insbesondere die Herkunft und die Qualifikation der mit Controlling-Aufgaben beauftragten Mitarbeiter sowie deren organisatorische Einbindung sind Gegenstand dieses Abschnitts. Analog zu den vorherigen Teilbereichen wird die Beurteilung durch Stellungnahmen zu qualitativen Aussagen abgerundet.

Der letzte Bereich umfasst die *Produktqualität und das Produktangebot*. Die Einrichtungen sollen beurteilen, ob die von ihnen angebotenen Dienstleistungen und Produkte nach eigenem Empfinden den Wünschen der Studierenden entsprechen. Diese Angaben werden anschließend mit der 17. Sozialerhebung aus dem Jahre 2003 verglichen.

Ursprünglich war der Fragebogen an den jeweiligen Geschäftsführer mit der Bitte um Ausfüllung adressiert. In 19 von 41 Einrichtungen fand diese auch durch den Geschäftsführer statt. In den übrigen Fällen erfolgte die Vervollständigung des Bogens vom stellvertretenden Geschäftsführer, vom Controller oder vom Abteilungsleiter der Bereiche Revision, Rechnungswesen bzw. der Hauptverwaltung. 33 Studentenwerke gaben zudem die Berufsausbildung dieser Person an. In 14 Fällen handelt es sich hierbei um einen Diplom-Kaufmann. In sechs Einrichtungen füllte ein Jurist den Fragebogen aus. Vereinzelt wurden die Angaben durch Diplom-Ökonomen, Verwaltungsangestellte, Betriebswirte der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie (VWA), Diplom-Ingenieure oder Diplom-Betriebswirte der Fachhochschule vorgenommen. 42 Einrichtungen tätigten ergänzend eine Angabe bezüglich des Alters des Fragebogenausfüllenden. In einem Fall betrug dieses weniger als 35 Jahre. In 16 (17) Fällen wies der Mitarbeiter ein Alter zwischen 35 und 45 Jahren (45 und 55 Jahren) auf. Neun Einrichtungen gaben ein Alter über 60 Jahren an.

---

<sup>321</sup> Die Zuordnungsproblematik wurde durch ein Erläuterungsblatt gemindert. Durch das dort vermittelte einheitliche Instrumentenverständnis konnte die jeweilige Zuordnung gerechtfertigt werden. Das Erläuterungsblatt ist ebenfalls dem Anhang zu entnehmen.

<sup>322</sup> So verwundert eventuell die Aufnahme des Instruments Risikomanagement. Diese fand statt, weil in vielen Einrichtungen derzeit Vorbereitungen zur Implementierung eines Risikomanagementsystems existieren.

Von den 19 Geschäftsführern, die den Fragebogen ausgefüllt haben, besitzen lediglich fünf den Abschluss eines Diplom-Kaufmanns. Aus diesem Grund scheint die getroffene Annahme, dass eine betriebswirtschaftliche Beratung des Geschäftsführers in vielen Fällen sinnvoll ist, gerechtfertigt. Laut Gesetz setzen viele Bundesländer eine betriebswirtschaftliche Ausbildung des Geschäftsführers nicht zwingend voraus.<sup>323</sup>

## 4.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Untersuchung umfassend beschrieben. Die Darstellung erfolgt analog zu der im vorigen Abschnitt vorgestellten Systematik. Nicht alle teilnehmenden Studentenwerke haben dabei Angaben zu jeder Fragestellung getätigt. In diesen Fällen wird ergänzend die Anzahl der ausgewerteten Einrichtungen angegeben. Bereits an dieser Stelle sei angemerkt, dass durch die vorgenommenen Selbsteinschätzungen der Studentenwerke Verzerrungen grundsätzlich möglich sind. Nicht immer ist eine objektive Beurteilung der eigenen Situation anzutreffen. Auf diesen Aspekt wird im weiteren Verlauf vereinzelt intensiver eingegangen.

### 4.2.1 Personal und Organisation

Mit Ausnahme eines Studentenwerks erfolgte eine grobe Zuordnung der Anzahl der Vollbeschäftigten auf die einzelnen Geschäftsbereiche und die bereichsübergreifende Verwaltung. Durchschnittlich sind in den deutschen Studentenwerken auf Basis dieser Untersuchung 213 Vollbeschäftigte angestellt. Dieser Wert liegt knapp oberhalb des realen Durchschnitts aller Studentenwerke im Jahr 2002 von ca. 202 Vollbeschäftigten.<sup>324</sup> Hiervon entfallen 23 Vollbeschäftigte (10,8%) auf den Bereich Wohnen. Ebenfalls 23 Vollbeschäftigte (10,8%) lassen sich dem Geschäftsfeld Ausbildungsförderung zuordnen. Die mit Abstand höchste Mitarbeiterzahl weist der Verpflegungsbereich auf. Durchschnittlich 122 Vollzeitbeschäftigte (57,3%) sind dort tätig. Vergleichsweise geringe Beschäftigtenzahlen weisen die Bereiche Kultur und Service mit durchschnittlich vier (1,9%) sowie sonstige Bereiche - insbesondere Kindertagesstätten - mit 14 Vollbeschäftigten (6,5%) auf. Die verbleibenden 27 Arbeitskräfte (12,7%) sind der bereichsübergreifenden Verwaltung zuzuordnen.

Gravierende organisatorische Veränderungen in Form einer Ausgliederung diverser Leistungsbereiche oder auch nur Überlegungen diesbezüglich werden lediglich in 17 Studentenwerken angestellt. In zwei Drittel aller Fälle beziehen sich diese konkret auf

<sup>323</sup> Vgl. zu dieser Annahme die Ausführungen in Abschnitt 3.2.2.2.1 zum Anforderungsprofil der Geschäftsführer.

<sup>324</sup> Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde somit ein leicht erhöhter Schnitt festgestellt. Dies kann einerseits durch die Tatsache begründet werden, dass überwiegend größere Studentenwerke mit einer hohen Anzahl an Vollzeitstellen an der Untersuchung teilgenommen haben. Andererseits basieren die Vergleichswerte auf Daten aus dem Jahre 2002, während im Fragebogen der Istzustand im Mai 2004 erhoben wurde.

den Verpflegungsbereich. Vereinzelt betreffen die Diskussionen auch die Bereiche Reinigung und Wohnen. In den meisten Studentenwerken gibt es noch keine diesbezüglichen Überlegungen.<sup>325</sup> Es ist davon auszugehen, dass diese zukünftig weiter an Stärke zunehmen werden, um beispielsweise die bestehenden Vergütungssysteme des BAT bzw. BAT-O zu umgehen oder die Qualität der erbrachten Leistungen weiter zu erhöhen.<sup>326</sup>

Die Häufigkeit der Überlegungen zur Zusammenarbeit der Studentenwerke ist als sehr gut einzustufen. Mit Ausnahme einer Einrichtung sind diesbezügliche Gedanken überall vorhanden. Elf Studentenwerke geben an, dass „sehr häufig“ über eine Zusammenarbeit nachgedacht werde. Immerhin 19 Studentenwerke stufen die Häufigkeit mit „des Öfteren“ ein. Die verbliebenen 15 Studentenwerke beschreiben die Intensität der Überlegungen mit „ab und zu“. In der überwiegenden Anzahl der Fälle ist davon auszugehen, dass es sich hierbei um Einkaufskooperationen im Verpflegungsbereich handelt.<sup>327</sup>

Bezüglich der Geschäftsbereiche mit den höchsten krankheitsbedingten Ausfalltagen pro Mitarbeiter ergibt sich ein eindeutiges Bild. Von den 45 Studentenwerken, die diese Frage beantworteten, geben 31 Einrichtungen an, dass im Bereich Verpflegung die meisten Ausfälle zu verzeichnen sind. Von den verbliebenen 14 Studentenwerken stufen immer noch elf diesen als denjenigen mit den zweithöchsten krankheitsbedingten Ausfalltagen pro Mitarbeiter ein. Eine durchschnittliche Rangbildung führt zu folgendem Ergebnis:

1. Verpflegungsbetriebe:	1,42
2. Sonstige (inkl. Kindertagesstätte):	2,13
3. Ausbildungsförderung:	2,80
4. Bereichsübergreifende Verwaltung:	3,27
5. Kultur und Service / Beratung:	3,47
6. Wohnen:	3,58

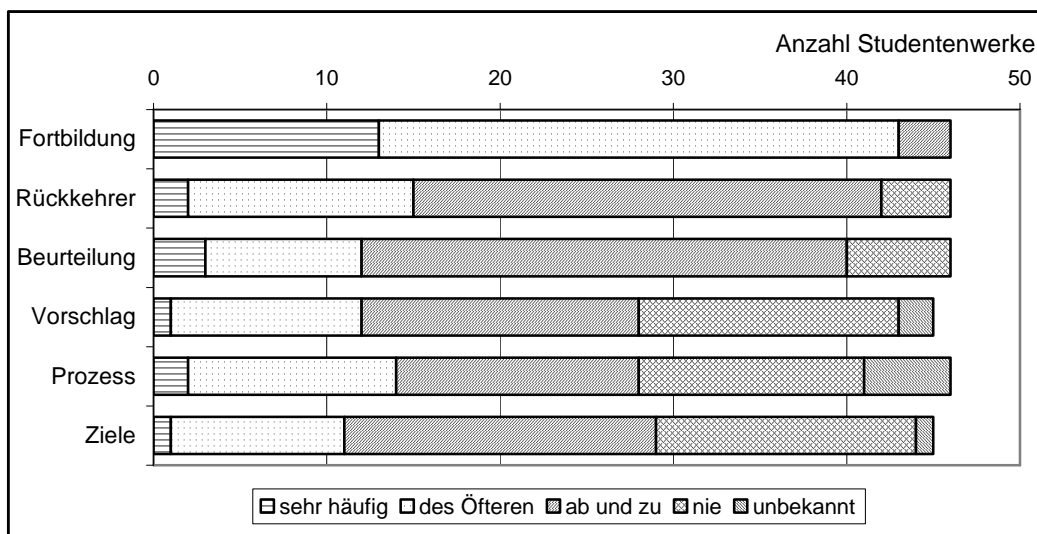
<sup>325</sup> Es ist anzunehmen, dass dieser Stand mittlerweile als veraltet angesehen werden muss. Die Anzahl der Einrichtungen, die sich mit solchen Überlegungen beschäftigen, dürfte heutzutage höher liegen. Insbesondere in der jüngeren Vergangenheit führten Gesetzesänderungen in einigen Bundesländern zur Möglichkeit der Gründung von oder Beteiligung an Unternehmen. Vgl. hierzu ergänzend die Ausführungen in Abschnitt 3.2.2.2 im Unterabschnitt über den Verwaltungsrat. Als Beispiel sei das Bundesland Berlin angeführt, in dem diese Möglichkeit in § 1 Abs. 4 StWG (Studentenwerksgesetz Berlin) erstmals im Entwurf vom 18.12.2004 aufgeführt ist.

<sup>326</sup> Diese Qualitätserhöhung wird vereinzelt im Rahmen der Ausgliederung der Reinigung angeführt, um bestehende hygienische Mängel bei der Reinigung der Verpflegungseinrichtungen zu eliminieren.

<sup>327</sup> Die Angaben bestätigen die Vermutung, dass auf Lieferantenseite die Studentenwerke im Verpflegungsbereich eine hohe Marktmacht besitzen und somit die externe Abhängigkeit insgesamt als gering eingestuft werden kann. Vgl. ergänzend die Ausführungen in Abschnitt 3.2.2.3.

Die Gründe für dieses eindeutige Ergebnis können sehr vielfältig sein. An dieser Stelle lassen sich lediglich Vermutungen aufstellen. Eine Ursache könnte eine unzureichende Motivation der Mitarbeiter sein. Diese lässt sich durch eine subjektiv empfundene, mangelnde Wertschätzung der eigenen Tätigkeit begründen. Die Angestellten in den Mensen sehen sich vielfach als hart arbeitenden und produktiven Kern der Einrichtung. Eventuelle Personaleinsparungen betreffen aufgrund der hohen Personaldichte im Regelfall zunächst den Verpflegungsbereich.<sup>328</sup> Eine derartige Entwicklung führt zu einer geringeren Hemmschwelle, bei kleineren Beschwerden der Arbeit fernzubleiben. Dies ist allerdings nur ein möglicher Erklärungsansatz für die beschriebenen Ergebnisse.<sup>329</sup>

Grundsätzlich können im Rahmen der Personalführung vielfältige Maßnahmen ergriffen werden. An dieser Stelle findet eine beschränkte Auswahl statt. Abgefragt wird die Einsatzhäufigkeit von Fort- und Weiterbildungen (Fortbildung), Rückkehrergesprächen nach Krankheiten (Rückkehrer), Beurteilungsgesprächen (Beurteilung), einem betrieblichen Vorschlagswesen (Vorschlag), dokumentierten Prozessbeschreibungen (Prozess) sowie Zielvereinbarungen (Ziele). Die Angaben der 46 insgesamt an der Befragung teilnehmenden Einrichtungen lassen sich Abbildung 13 entnehmen.



**Abbildung 13: Einsatz von Maßnahmen und Instrumenten bei der Personalführung**

In sämtlichen Studentenwerken finden Fort- und Weiterbildungen des Personals statt. Bis auf drei Einrichtungen, in denen die Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen lediglich mit „ab und zu“ eingestuft werden, erfolgt deren Inanspruchnahme ansonsten weitaus häufiger. Die übrigen Maßnahmen und Instrumente werden deutlich weniger intensiv genutzt. Vergleichsweise oft wird noch auf die Existenz von Rückkehrergesprächen

<sup>328</sup> Vgl. HINZ (2004a), S. 203.

<sup>329</sup> Ein Teilziel der Controlling-Konzeption sollte bei Akzeptanz dieser diskussionswürdigen Vermutung demnach sein, die Mitarbeitermotivation - insbesondere im Verpflegungsbereich - nachhaltig zu stärken.

nach Krankheiten sowie Beurteilungsgesprächen verwiesen. Auch wenn ein sehr häufiger Einsatz nur in sehr wenigen Fällen zu konstatieren ist, geben bis auf vier bzw. sechs Studentenwerke bei den Rückkehrergesprächen nach Krankheiten bzw. Beurteilungsgesprächen die Häufigkeit des Einsatzes dieser Maßnahmen mit mindestens „ab und zu“ an. Es ist davon auszugehen, dass diese Gespräche jeweils durch Vorgesetzte veranlasst werden. Die Kommunikation in entgegengesetzter Richtung kann durch ein betriebliches Vorschlagswesen (BV) verbessert werden. Hierunter wird eine dauerhafte betriebliche Einrichtung verstanden, deren Hauptaufgabe die Förderung, Begutachtung, Anerkennung sowie gegebenenfalls die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen ist.<sup>330</sup> Die Anerkennung kann dabei in den Studentenwerken aufgrund der Vergütungsstruktur nur immateriell sein. Mögliche Maßnahmen können eine zügige Umsetzung oder die Gewährung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen des Einreichenden sein.<sup>331</sup> Dieses Instrument ist mit vergleichsweise geringem Aufwand zu implementieren und kann längerfristig zu einer erheblich höheren Motivation der Mitarbeiter beitragen. Umso erstaunlicher erscheint der bisherige Nichteinsatz in 17 Studentenwerken (37,0%). In weiteren 16 Fällen (34,8%) wird die Einsatzhäufigkeit mit „ab und zu“ beschrieben. Diese Studentenwerke sollten bestrebt sein, zukünftig einen regelmäßigen Einsatz zu bewerkstelligen, da insbesondere im Verpflegungsbereich der Nutzen dieses Instruments mit den damit verbundenen möglichen Motivationseffekten als sehr hoch einzustufen ist. Hierbei sollte eine Beschränkung auf minimale formale Anforderungen angestrebt werden, um die Hemmschwelle der Mitarbeiter zum Ausfüllen möglichst gering zu halten. Abschließend sei angefügt, dass dokumentierte Prozessbeschreibungen sowie Zielvereinbarungen ebenfalls relativ wenig eingesetzt werden.

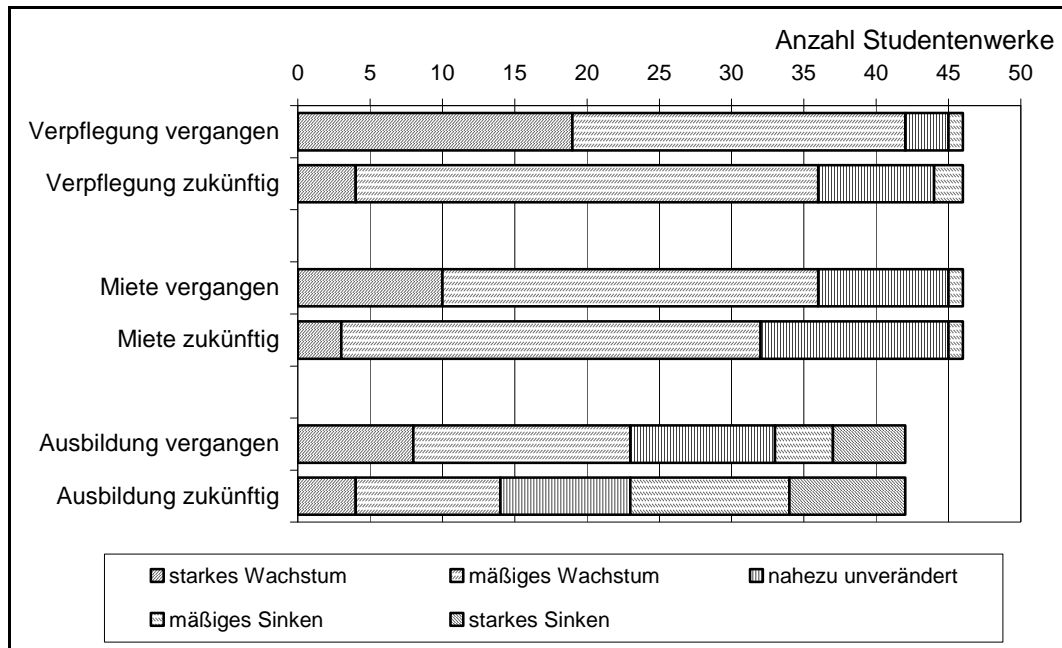
#### 4.2.2 Prognose der Einnahmen und Ausgaben

Die Entwicklungsprognose der Einnahmen und Ausgaben der Studentenwerke ermöglicht Rückschlüsse auf das Ausmaß der zukünftigen Wirtschaftlichkeitserfordernisse in den Studentenwerken. Zunächst erfolgt die Darstellung der wesentlichen Einnahmequellen. Für sämtliche Ausführungen in diesem Abschnitt gilt, dass das Wachstum als stark eingestuft wird, falls die Steigerungsraten jährlich 5% übersteigen. Ein mäßiges Wachstum liegt bei einer Steigerungsrate zwischen 2% und 5% pro Jahr vor. Analog gelten die Grenzen für den Fall eines Rückgangs. In dem verbleibenden Intervall von - 2% bis + 2% wird von einer nahezu unveränderten Entwicklung ausgegangen. Hinsichtlich der Einnahmen in den Verpflegungseinrichtungen (Verpflegung), den Mieteinnahmen im

<sup>330</sup> Vgl. THOM/ETIENNE (1997), S. 564, die zudem als Synonym für das betriebliche Vorschlagswesen den Begriff Ideen-Management verwenden.

<sup>331</sup> Vgl. THOM/ETIENNE (1997), S. 567.

Wohnanlagenbereich (Miete) sowie der Aufwandserstattung für die Förderungsverwaltung (Ausbildung) erhält man folgendes Resultat:<sup>332</sup>



**Abbildung 14: Entwicklungstendenzen der Einnahmen in den Kerngeschäftsfeldern**

Die Umsätze in den Verpflegungseinrichtungen ohne Berücksichtigung der staatlichen Zuschüsse sind in den letzten drei Jahren relativ stark gestiegen. Dabei geben 19 Studentenwerke an, dass ein jährliches Wachstum von über 5% vorlag. Weitere 23 Studentenwerke bestätigen ein jährliches Wachstum über 2%. In nur einem Fall liegt der Umsatzrückgang in den vergangenen drei Jahren bei über jährlich 2%. Tendenziell wird erwartet, dass dieser Bereich auch zukünftig steigende Umsätze verzeichnen wird, wobei die Steigerungsraten insgesamt tendenziell etwas geringer ausfallen dürften. Eine ähnliche Entwicklung vollzieht sich im Bereich der Mieteinnahmen in den Wohnanlagen. Zehn Studentenwerke beziffern die Umsatzsteigerungen in den letzten drei Jahren als durchschnittlich größer als 5% pro Jahr. Weitere 26 verweisen auf einen jährlichen Umsatzzuwachs zwischen 2% und 5%.<sup>333</sup> Wiederum liegt nur in einem Fall ein Umsatzrückgang über jährlich 2% in den vergangenen drei Jahren vor. Zukünftig wird ebenfalls

<sup>332</sup> Die absolute Anzahl der Angaben im Bereich der Aufwandserstattung für die Förderungsverwaltung liegt unter der Gesamtzahl von 46, da in Rheinland-Pfalz nicht die Studentenwerke mit dieser Aufgabe beauftragt sind. Zudem sei angemerkt, dass die Einnahmen in diesen Kerngeschäftsfeldern bis auf den Bereich der Ausbildungsförderung selbst erzielt werden. Im Bereich Ausbildungsförderung erfolgt eine Erstattung der entstandenen Kosten durch den Staat. Vgl. auch Abschnitt 3.2.1.4 über die Ausbildungsförderung.

<sup>333</sup> Insofern müsste der durchschnittliche Anstieg insgesamt leicht unter dem der Verpflegungseinrichtungen liegen. Die Daten aus Abschnitt 3.2.1.4 unterstützen diese Tatsache allerdings nicht. Der dort angegebene Anstieg in den Jahren 2000-2002 ist durchschnittlich im Wohnanlagenbereich höher. Folgende Gründe können hierfür verantwortlich sein. Einerseits fehlen dort die Daten aus dem Jahr 2003 und dem ersten Halbjahr 2004. Andererseits sind die über die Untersuchung erhobenen Daten unvollständig, da nicht alle Studentenwerke an der Untersuchung teilgenommen haben. Hinzu kommt, dass in Abschnitt 3.2.1.4 neben den Mieteinnahmen im Wohnanlagenbereich auch die sonstigen Einnahmen erfasst wurden.

im Wohnanlagenbereich von leicht sinkenden Wachstumsraten ausgegangen. Im Bereich der Aufwandserstattung für die Förderungsverwaltung sind insgesamt in den letzten drei Jahren ebenfalls steigende Einnahmen zu verzeichnen gewesen. Allerdings verweisen fünf Studentenwerke auf starke Rückgänge der Einnahmen von über jährlich 5%. Die durchschnittliche Steigerungsrate ist deutlich geringer als in den anderen beschriebenen Finanzierungsbereichen.<sup>334</sup> Interessant ist die Einschätzung der Studentenwerke bezüglich der zukünftigen Entwicklung dieser Einnahmequelle. Die Angaben deuten auf eine Stagnation bzw. leichten Rückgang der Einnahmen hin.

Die Einnahmen aus den Semesterbeiträgen (Semesterbeitrag) haben in den letzten Jahren am stärksten zugenommen.<sup>335</sup> 29 Studentenwerke geben an, dass in den letzten drei Jahren jährlich über 5% Mehreinnahmen erzielt wurden.<sup>336</sup> Auch bei dieser Finanzierungsquelle werden zukünftig allerdings insgesamt sinkende Zuwachsraten erwartet.<sup>337</sup> Dennoch deutet die Entwicklung insgesamt auf einen stärkeren Zuwachs als bei den bisher beschriebenen Größen hin. Die Ergebnisse der Untersuchung bezüglich der übrigen Einnahmequellen - inklusive der Semesterbeiträge - zeigt Abbildung 15.

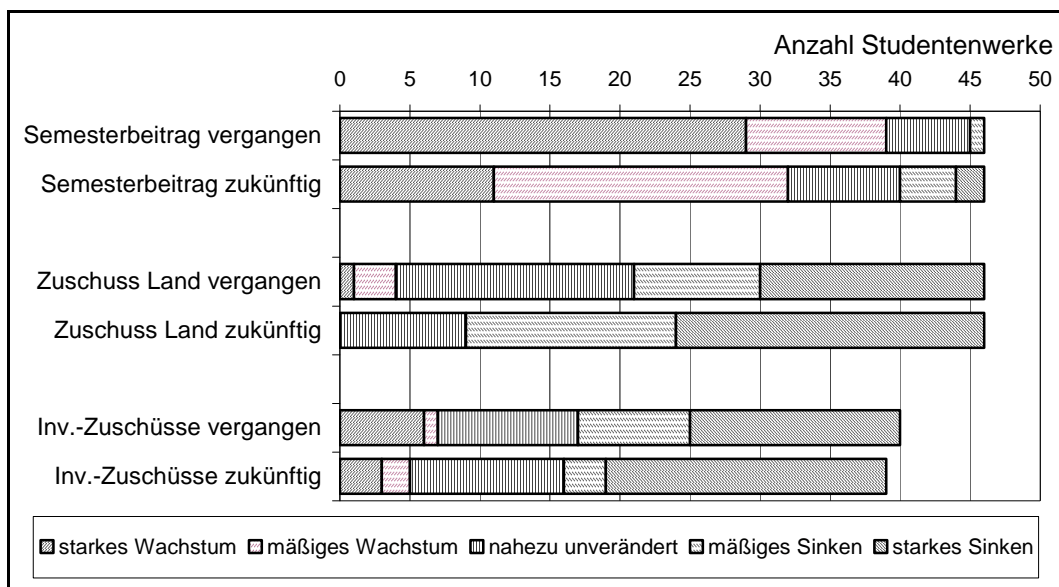


Abbildung 15: Entwicklungstendenzen weiterer Einnahmequellen

<sup>334</sup> Auch hier ergeben sich leichte Abweichungen von den Angaben in Abbildung 9. Die Gründe hierfür liegen wiederum in der unvollständigen Datenbasis sowie im nicht deckungsgleichen Zeitraum.

<sup>335</sup> Die Angaben beziehen sich lediglich auf die Semesterbeiträge. Semestertickets werden hierbei nicht berücksichtigt.

<sup>336</sup> Diese Ergebnisse bestätigen die Angaben in Abbildung 8, nach denen dieser Bereich prozentual die höchsten Einnahmezuwächse zu verzeichnen hat.

<sup>337</sup> Ein Grund kann der zu erwartende Protest der Studierenden gegenüber jährlich stark steigenden Semesterbeiträgen sein. Ein anderer Grund hängt mit der Einführung der Studienkonten und damit der abnehmenden Gesamtzahl der Studierenden in mehreren Bundesländern - in jüngster Vergangenheit auch Nordrhein-Westfalen und Hessen - zusammen. Die Einnahmeausfälle durch die exmatrikulierten Studierenden können nicht vollends über gestiegene Semesterbeiträge pro Studierenden kompensiert werden.



Entgegengesetzt stellt sich die Situation bei den verbliebenen Einnahmequellen dar. Vier Studentenwerke verweisen auf jährliche Zuwächse von durchschnittlich mehr als 2% pro Jahr bei den Landeszuschüssen zum laufenden Betrieb bzw. Finanzhilfen (Zuschuss Land). Zukünftig werden jedoch keine Steigerungen in höherem Ausmaß sondern ausschließlich nahezu unveränderte bis stark sinkende Einnahmen in diesem Bereich erwartet. 22 Studentenwerke befürchten sogar einen Rückgang von jährlich über 5%.<sup>338</sup> Länderspezifische Unterschiede sind hierbei nicht erkennbar. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Investitionszuschüssen und Mitteln nach dem Hochschulbauförderungsgesetz (Inv-Zuschuss). Allerdings werden dort die Einnahmerückgänge als weniger stark eingestuft.

In den Haupteinnahmequellen Mieten im Wohnanlagenbereich sowie Umsätze im Verpflegungsbereich (ohne staatliche Zuschüsse) wird zusammenfassend von weiter steigenden Einnahmen ausgegangen. Bei der Finanzierungsquelle Semesterbeiträge erwarten die Studentenwerke eine leicht abgeschwächte, dennoch positive Entwicklung. In den Bereichen Aufwandsersatzung für die Förderungsverwaltung und stärker bei den staatlichen Landeszuschüssen zum laufenden Betrieb/Finanzhilfen und Investitionszuschüssen/HBFG-Mitteln prognostizieren die Einrichtungen Einnahmerückgänge. Diese Einschätzungen bestätigen die allgemeine Auffassung, dass sich der Staat zunehmend aus der Finanzierung der Studentenwerke zurückzieht. Zusammengefasst kann aufgrund des betragsmäßigen Anteils der Mieteinnahmen und der Verpflegungsumsätze insgesamt jedoch von weiterhin leicht steigenden Einnahmen ausgegangen werden.

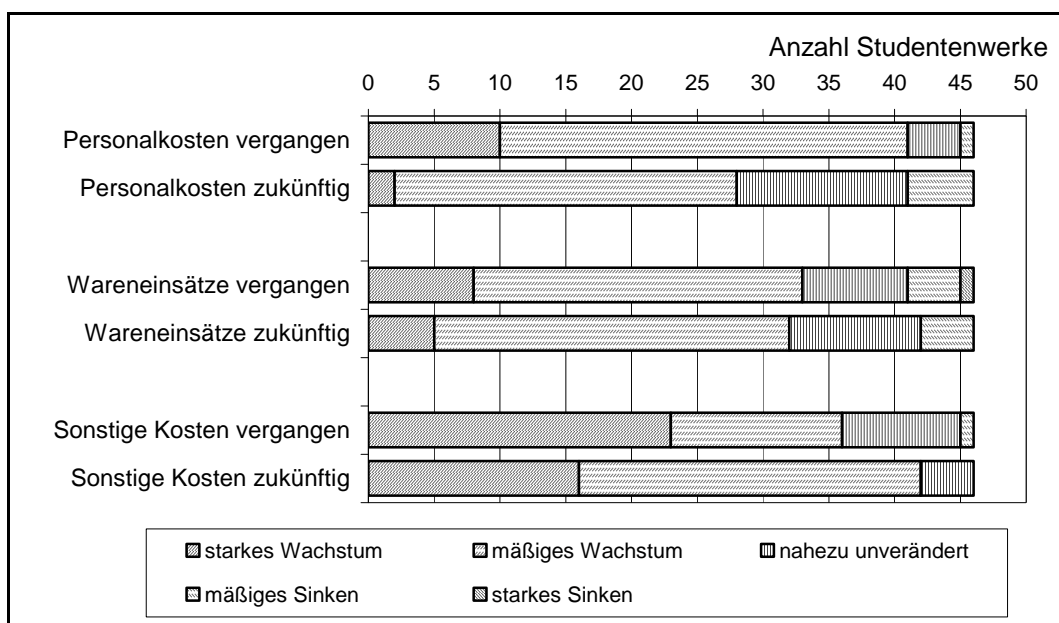


Abbildung 16: Entwicklungstendenzen wesentlicher Ausgabegrößen

<sup>338</sup> Diese Einschätzungen decken sich mit der Aussage von GÖKE, der einen Rückgang der Zuschüsse bis auf einen symbolischen Restbetrag in Aussicht stellt. Vgl. hierzu die Literaturangabe in Fußnote 209.

Um das in Abschnitt 3.2.1.4 steigende Erfordernis eines wirtschaftlicheren Betriebsablaufs besser beurteilen zu können, sind die prognostizierten Ausgaben den bisherigen Erkenntnissen gegenüber zu stellen. Abbildung 16 zeigt das Resultat der Untersuchung dieser Größen.

41 Studentenwerke geben an, dass in den letzten drei Jahren eine jährliche Zuwachsrate bei den Personalkosten<sup>339</sup> von mindestens 2% jährlich existierte. Eine ähnliche Entwicklung in den nächsten drei Jahren erwarten hingegen nur noch 28 Institutionen. Die Zahl der Einrichtungen, die einen jährlichen Zuwachs von über 5% pro Jahr bestätigen, sinkt von zehn Studentenwerken in den letzten drei Jahren auf lediglich zwei für die nächsten drei Jahre. Offensichtlich haben die Studentenwerke die wirtschaftlichen Folgen der Entwicklung der Personalkosten erkannt und versuchen, die Entwicklungsdynamik abzuschwächen. Insofern handelt es sich bei den Angaben um eine wünschenswerte Prognose. Die Erreichung dieses Zielwerts ist unter anderem von den relevanten Tarifabschlüssen im öffentlichen Dienst abhängig.

Auch bei den übrigen Ausgaben wird ein weiterer Zuwachs in den nächsten drei Jahren erwartet. Der im Personalbereich angestrebte Abbau der Zuwachsraten kann bei den Wareneinsatzkosten im Verpflegungsbereich sowie den sonstigen Kosten (Abwasserkosten, Energiekosten, Abfallkosten usw.) nicht konstatiert werden. Die zukünftig prognostizierte Entwicklung der Ausgaben für Wareneinsätze verläuft größtenteils analog zur anvisierten Steigerung der Umsätze im Geschäftsfeld Verpflegung. Bei der Prognose der sonstigen Ausgaben ist der bis auf in vier Studentenwerken jährlich prognostizierte Anstieg von über 2% auffällig. In den letzten drei Jahren stuften nur 36 der 46 Studentenwerke die jährliche Zuwachsrate der sonstigen Kosten als höher als 2% ein. Diese Erhöhung dürfte insbesondere auf die Entwicklung der Energiekosten und mit Abstrichen der Abfallkosten zurückzuführen sein.

Zusammengefasst wird die Notwendigkeit einer stärkeren wirtschaftlichen Ausrichtung des Handelns der Studentenwerke bestätigt. Einerseits erwarten die Studentenwerke zukünftig zwar weiterhin steigende Einnahmen, die Zuwachsraten schwächen sich allerdings voraussichtlich ab. Andererseits prognostizieren die Einrichtungen ebenfalls stärker steigende Ausgaben. Insbesondere im Bereich Personal werden daher Einsparungen angestrebt. Dennoch lässt sich die Einschätzung einer eher geringen Dynamik des Unternehmensgeschehens auf Basis dieser Daten bestätigen, da die Entwicklung insgesamt als kontinuierlich eingestuft werden kann.<sup>340</sup>

---

<sup>339</sup> Zwei Drittel aller Einnahmen wurden 2002 für das Personal aufgewendet. Vgl. zur historischen Entwicklung der Personalkosten aller Studentenwerke ergänzend Abbildung 11.

<sup>340</sup> Vgl. ergänzend die Ausführungen zur Dynamik des Unternehmensgeschehens in Abschnitt 3.2.2.3.

### 4.2.3 Management und Führungsunterstützung

Dieser ausführlich untersuchte Bereich lässt eine Unterteilung in die Ausgestaltung der Planungsverfahren, den Stand des Informationssystems, den Stand des Instrumenteneinsatzes im operativen und strategischen Controlling sowie die organisatorische Gestaltung und Abgrenzung des Controlling ratsam erscheinen. Diese Einteilung ist nicht als wissenschaftliche Typologie sondern eher als pragmatische Strukturierungshilfe dieses umfassenden, controllingspezifischen Gebiets zu verstehen.

#### 4.2.3.1 Ausgestaltung der Planungsverfahren

Unter Planungsverfahren werden im Folgenden sämtliche Teilpläne subsumiert, die in Studentenwerken Anwendung finden. Neben der Häufigkeit ihrer Aufstellung soll insbesondere eine Einstufung der zeitlichen Reichweite erfolgen.<sup>341</sup> Ausgehend von der Beschreibung der Angaben zu den Plänen mit einem eher kurzen Planungshorizont findet die Darstellung der Verfahren mit einem grundsätzlich längeren Planungshorizont statt.

45 Studentenwerke tätigten eindeutige Angaben zur Aufstellung des Wirtschaftsplans.<sup>342</sup> Die überwiegende Anzahl der Einrichtungen stellt diesen jährlich auf. Vier Institutionen planen ihn unterjährig, eine Einrichtung nur im Zweijahresrhythmus. In 31 von 41 Fällen weist der Wirtschaftsplan einen Planungshorizont von einem Jahr auf, in fünf Fällen erfolgt die Berücksichtigung der beiden nächsten Jahre, in zwei weiteren Fällen wird die Planung mit einem Horizont von drei Jahren vorgenommen. In drei Studentenwerken beträgt der Planungshorizont sogar fünf Jahre. Eine analoge Struktur ergibt sich bei der Analyse der Angaben zum Stellenplan, der oftmals auch Bestandteil des Wirtschaftsplans ist.<sup>343</sup> Auch hier findet bis auf wenige Ausnahmen die Planung immer jährlich mit einem Planungshorizont von einem Jahr statt.

Eine Überprüfung der angesetzten Werte des Wirtschaftsplans erfolgt im Regelfall über einen Soll-Ist-Vergleich. 44 der 46 Einrichtungen bestätigen den Einsatz dieses Instruments. Etwas weniger als die Hälfte dieser Studentenwerke erstellt eine Soll-Ist-Abweichung auf Monatsbasis. Acht weitere führen eine Abweichungsanalyse im drei- oder sechsmonatigen Rhythmus durch. Der Planungshorizont umfasst dabei in der über-

---

<sup>341</sup> An dieser Stelle wird auch der Soll-Ist-Vergleich des Wirtschaftsplans als ein Planungsinstrument behandelt, obwohl mit diesem überwiegend Kontroll- und Steuerungszwecke verfolgt werden.

<sup>342</sup> Bei der Auswertung wurden an dieser Stelle und im weiteren Verlauf lediglich die Einrichtungen berücksichtigt, die eine eindeutige Angabe getätigt haben. Das in diesem Zusammenhang nicht berücksichtigte Studentenwerk gab an, sowohl jedes Jahr als auch alle zwei Jahre einen Wirtschaftsplan aufzustellen. Aufgrund dieser widersprüchlichen Angaben wurde dieses Studentenwerk nicht in die Ergebnisse mit aufgenommen. Im Rahmen der weiteren Ausführungen wird bei entsprechenden Sachverhalten nicht immer erneut auf diese Vorgehensweise hingewiesen.

<sup>343</sup> Vgl. zu den Bestandteilen des Wirtschaftsplans Abschnitt 3.2.2.2.2.

wiegenden Anzahl der Fälle das mit dem Wirtschaftsplan verknüpfte Kalenderjahr. Zur Erhöhung der Flexibilität der Studentenwerke sollte der unterjährige Abgleich von Soll- und Istdaten zukünftig in verstärktem Maße auf Monatsbasis angestrebt werden.

Anzumerken bleibt, dass in den Studentenwerken die Daten des Wirtschaftsplans jedes Jahr von Grund auf neu geplant werden. Eine Fortschreibung vergangener Daten erfolgt den Angaben zufolge nur selten. So stufen 20 Einrichtungen die Behauptung, dass die Daten des Wirtschaftsplans jedes Jahr von Grund auf neu geplant würden, als vollkommen zutreffend ein. 13 vertreten die Auffassung, dass die Aussage überwiegend zutrifft, acht weitere stimmen der These teilweise zu. Lediglich drei Einrichtungen halten diese für überwiegend oder ganz und gar unzutreffend, zwei Studentenwerke geben keine Auskunft.

Eine Planbilanz wird lediglich von 21 Einrichtungen erstellt. Die Aufstellung erfolgt in 13 Fällen in einem jährlichen Rhythmus. Unterjährig erfolgt diese in acht Studentenwerken. In ebenfalls 13 Institutionen erstreckt sich der Zeithorizont der Planung auf ein Jahr. Bis auf ein Studentenwerk - dort findet eine Planung mit einem Dreimonatshorizont statt - geben die übrigen Einrichtungen an, die Bilanz mit einem Planungshorizont von zwei, drei oder fünf Jahren aufzustellen. Eine analoge Struktur bezüglich des Aufstellungsrhythmus und des angesetzten Zeithorizonts ergibt sich hinsichtlich der Plan-GuV.<sup>344</sup> Allerdings bestätigen hierbei 36 Studentenwerke deren Existenz.

Die Dominanz der Angaben bei den bislang behandelten Plänen, die überwiegend ein einjähriges Planungsintervall mit einjährigem Planungshorizont anzeigen, kann nicht überraschen. Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung entstammen dem externen Rechnungswesen. Aus diesem Grund werden sie per Gesetz jährlich aufgestellt. Wirtschafts- und Stellenplan müssen laut Gesetz grundsätzlich ebenfalls in einem jährlichen Rhythmus erstellt werden. Gleichwohl sind vereinzelt Tendenzen zu erkennen, um eine detailliertere Ausgestaltung dieser Planungsverfahren zu erreichen. Eine flexiblere unterjährige Planung der einzelnen Größen und zudem eine intensivere, unterjährige Soll-Ist-Abweichungsanalyse sowie eine Ausweitung des Planungshorizonts auf mehr als ein Jahr können vereinzelt beobachtet werden.

Einen langfristigen Finanzplan stellen 36 der 46 Studentenwerke auf. 30 Einrichtungen nehmen eine jährliche Aufstellung vor. Fünf bevorzugen eine Erstellung jedes zweite Jahr, ein Studentenwerk plant im halbjährlichen Rhythmus. In 19 Fällen liegt den Planungen ein Horizont von fünf Jahren zugrunde. Sieben bzw. zwei Einrichtungen planen drei bzw. zwei Jahre in die Zukunft. In den übrigen Einrichtungen umfasst den Angaben

---

<sup>344</sup> Unter einer Plan-GuV wird eine Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) verstanden, die für die Zukunft prognostiziert wird.

zufolge der Zeithorizont des langfristigen Finanzplans lediglich ein Jahr. Dieser ist für eine langfristige Planung als unzureichend einzustufen. Grundsätzlich ist festzustellen, dass insbesondere im Wohnanlagen- und Verpflegungsbereich ein Planungshorizont von weit mehr als einem Jahr - z. B. mindestens fünf oder sogar zehn Jahre<sup>345</sup> - im Finanzplan empfehlenswert ist. Insbesondere dort sind in regelmäßigen Abständen hohe Investitionen ins Anlagevermögen vorzunehmen, die aufgrund der hohen Auszahlungsvolumina möglichst frühzeitig in die Planungen integriert werden müssen.

Ein Investitionsplan wird von 40 Studentenwerken jährlich erstellt. In zwei Einrichtungen erfolgt eine Anpassung der Daten im halbjährlichen Rhythmus, eine stellt sogar jeden Monat einen Investitionsplan auf. Drei weitere Institutionen machen hierzu keine eindeutige Angabe. Der Planungshorizont kann als nicht einheitlich eingestuft werden. In 21 Fällen erfolgt die Aufstellung für die Dauer von einem Jahr, in elf Einrichtungen wird ein Horizont von fünf Jahren veranschlagt. In den verbliebenen Studentenwerken liegt dieser bei entweder zwei oder drei Jahren. Auch hier ist festzuhalten, dass die Planungen mindestens die nächsten fünf Jahre umfassen sollten.

Zwei weitere einzuschätzende Thesen lassen abschließend weitere Rückschlüsse auf die Qualität dieser Planungsverfahren zu. Die Behauptung, dass die Abweichungen der Plan- von den Istdaten in den letzten drei Jahren als verschwindend gering eingestuft werden können, trifft bei 27 Einrichtungen überwiegend auf Zustimmung. Vier Studentenwerke stimmen der Aussage sogar voll zu. Lediglich eine Einrichtung räumt gravierende Abweichungen ein. Diese Angaben lassen vermuten, dass die aktuell eingesetzten Verfahren aus Sicht der Einrichtungen zu zufriedenstellenden Ergebnissen führen. Eine noch höhere Zustimmung erhält man bei der These, dass eine vollständige Integration der Teilpläne zur Erstellung anderer Pläne stattfindet. Insgesamt 41 der 46 Studentenwerke stimmen der Aussage vollkommen oder überwiegend zu. Die übrigen Einrichtungen geben an, dass eine zumindest teilweise Berücksichtigung erfolgt. Auch dieser Wert ist als sehr zufriedenstellend einzustufen.<sup>346</sup> Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass bei der jetzigen Planung bereits gut funktionierende Mechanismen vorhanden sind. Defizite existieren hingegen bei den zeitlichen Abständen der einzelnen Planungsintervalle sowie des zeitlichen Planungshorizonts.

---

<sup>345</sup> Einen fünfjährigen Planungshorizont empfiehlt beispielsweise LACHNIT (1989), S. 348.

<sup>346</sup> Allerdings möge folgender Aspekt an dieser Stelle Beachtung finden. Die subjektive Selbsteinschätzung kann zu einer besseren Darstellung der eigenen Situation führen. An dieser Stelle ist die Vorgehensweise insofern als kritisch einzustufen, da eine objektive Beurteilung der Ausgestaltung des Planungssystems mit Hilfe dieser Untersuchung nicht absolut gewährleistet werden kann.

### 4.2.3.2 Stand des Informationssystems und Berichtswesens

Für eine erste Beurteilung des aktuellen Stands des Informationssystems eignet sich die durch die Geschäftsführung verwendete Informationsbasis. Grundsätzlich lassen sich bei der Entscheidungsfindung die Komponenten Fakten und Intuition unterscheiden. Bis auf vier Studentenwerke, die der Intuition ein leichtes Übergewicht einräumen, geben die übrigen Einrichtungen an, dass ihre Entscheidungen eher faktenbasiert getroffen werden. 25 Studentenwerke bestätigen eine deutliche Dominanz der Fakten gegenüber der Intuition.

Die Herkunft der Daten, auf deren Basis überwiegend die auf Fakten basierenden Entscheidungen getroffen werden, steht nun im Blickpunkt. Viele Wege der Informationsbeschaffung sind dabei grundsätzlich vorstellbar. Die Angaben zu der Datenherkunft in den Studentenwerken zeigt Abbildung 17.

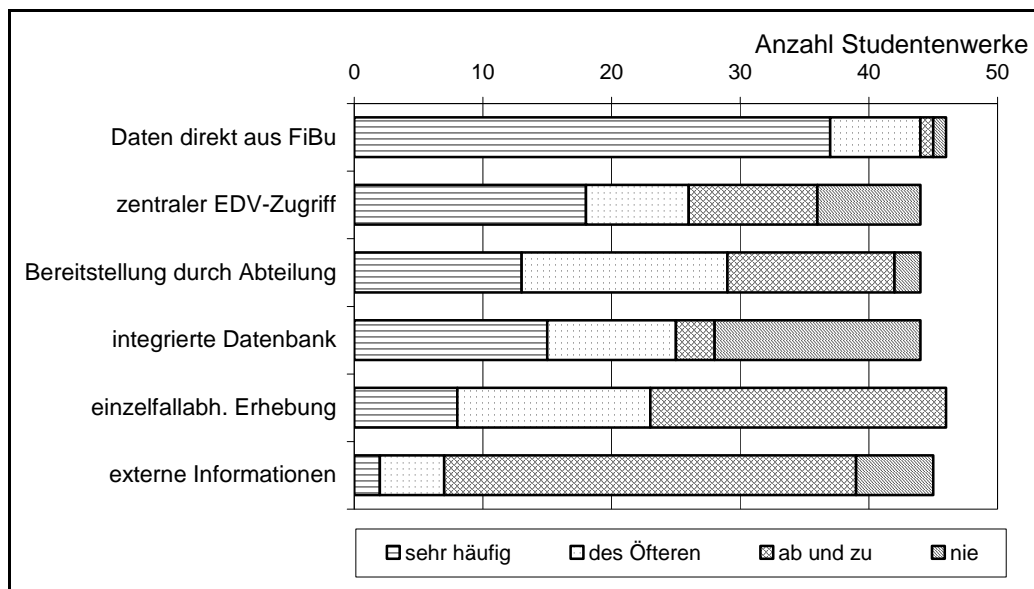


Abbildung 17: Alternative Wege der Datenbeschaffung für Controlling-Tätigkeiten

Die Daten werden überwiegend direkt von der Finanzbuchhaltung (FiBu) zur Verfügung gestellt. Weitere Informationen erhält die Geschäftsführung in vielen Fällen mittels einer direkten Bereitstellung durch die entsprechende Abteilung oder durch eine einzelfallabhängige Erhebung. Externe Informationen spielen bei den Controlling-Aufgaben eher eine untergeordnete Rolle. In 18 Studentenwerken erfolgt zur Datenbeschaffung zudem sehr häufig ein zentraler EDV-Zugriff. Diese Tatsache lässt den Rückschluss zu, dass die EDV-technische Infrastruktur grundsätzlich in vielen Studentenwerken einen umfassenden Zugriff erlaubt. Bestätigt wird diese Hypothese durch den insgesamt nur leicht geringeren Einsatz einer integrierten Datenbank. Lediglich in 16 der 46 Studentenwerke existiert diese nicht. Insgesamt lässt sich konstatieren, dass die klassischen In-

formationswege durch die Bereitstellung der Daten direkt aus der Finanzbuchhaltung bzw. direkt aus den einzelnen Abteilungen dominieren. Der zunehmende Einsatz integrierter Datenbanken oder die Möglichkeit des zentralen EDV-Zugriffs zeigen, dass die Studentenwerke neuen technischen Möglichkeiten gegenüber grundsätzlich aufgeschlossen sind. Die hierdurch erreichbare Verbesserung des Informationssystems sollte zukünftig auch in den anderen Einrichtungen angestrebt werden.

Die Controlling-Aufgaben lassen sich grob diversen Tätigkeitsbereichen der Controlling-Mitarbeiter zuordnen. Als wesentlichste Einsatzgebiete konnten die Planung, Kostenrechnung, strategisches Controlling, Risikomanagement und Berichtswesen identifiziert werden.<sup>347</sup> Die EDV-technische Unterstützung kann dort jeweils verschiedene Ausprägungen annehmen. Möglich ist einerseits der Einsatz von Standardsoftware, z. B. MS Excel. Andererseits ist auch die Anwendung einer aufgabenspezifischen Software (z. B. t11 der t11 GmbH Software-Entwicklung) denkbar.<sup>348</sup> Folgende Angaben wurden hinsichtlich des Softwareeinsatzes in verschiedenen Tätigkeitsbereichen getätigt.

	Standardsoftware	spezielle Software	beides	keine Angabe
Planung	20	12	14	0
Kostenrechnung	5	21	20	0
Berichtswesen	19	8	19	0
Strategisches Controlling	26	7	8	5
Risikomanagement	24	5	2	15

**Tabelle 4: Einsatz von Software zur Erfüllung von Controlling-Aufgaben**

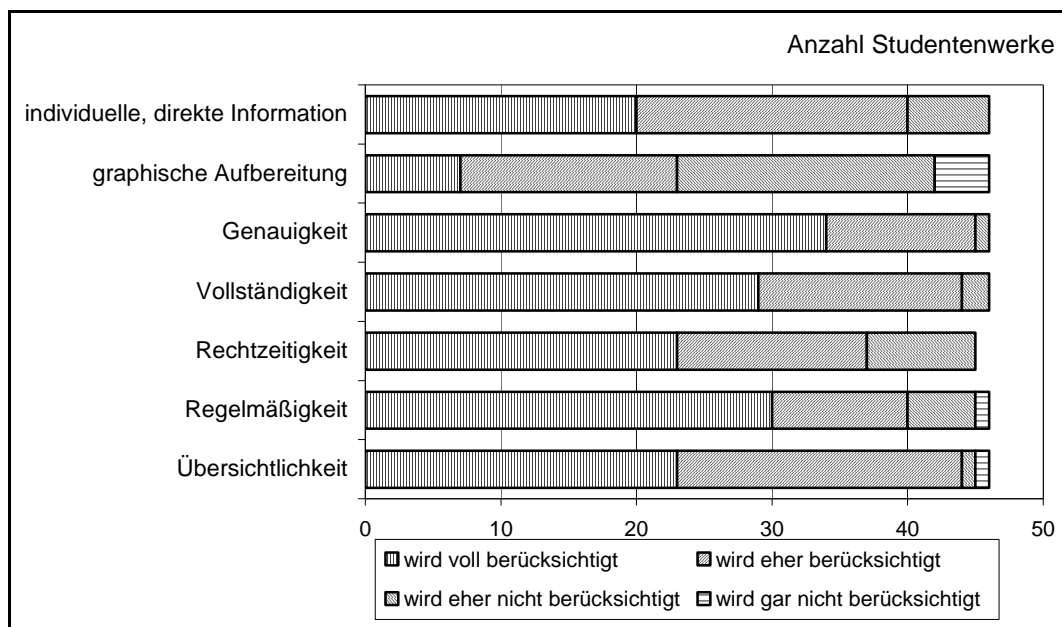
In den Bereichen Planung, Kostenrechnung sowie Berichtswesen erfolgt in allen 46 Einrichtungen eine EDV-technische Unterstützung. Im strategischen Controlling und im Risikomanagement nutzen den Angaben zufolge fünf bzw. 15 Einrichtungen keinerlei Software zur Entscheidungsunterstützung. Dies legt die Vermutung nahe, dass der Entwicklungsstatus der Studentenwerke in diesen Tätigkeitsfeldern insgesamt als niedrig einzustufen ist. Mangels exakterer Abgrenzung bezüglich der Unterscheidungsmerkmale zwischen Standardsoftware und spezieller Software lassen sich keine weiteren aussagekräftigen Schlüsse aus diesen Daten ziehen. Dies hängt mit dem Einsatz der Software t11 der Firma t11 GmbH Software-Entwicklung in den Studentenwerken zusammen. Diese ermöglicht grundsätzlich eine Kalkulation beispielsweise der Wareneinsätze im Verpflegungsbereich. Die Daten finden anschließend Eingang in die Planung und in das

<sup>347</sup> Vgl. hierzu ergänzend die Ausführungen in Abschnitt 2.2.2.4, insbesondere die Literaturangabe in Fußnote 129.

<sup>348</sup> Diese Software findet nahezu flächendeckend in allen Studentenwerken Anwendung.

Berichtswesen, so dass der Anteil aufgabenspezifischer Software in den Bereichen Planung, Kostenrechnung und Berichtswesen sehr hoch ist.

Die Angaben zu weiteren Behauptungen erlauben erste Hinweise auf weitere Aspekte der Beurteilung der Güte des Informationssystems und des Berichtswesens. Die erste These lautet, dass alle gewünschten Informationen bzw. Auswertungen jederzeit problemlos der Geschäftsführung zur Verfügung gestellt werden können. Bis auf drei Studentenwerke, die diese These als lediglich teilweise zutreffend beschreiben, vertreten 43 Studentenwerke die Meinung, dass die gewünschten Informationen und Auswertungen jederzeit problemlos verfügbar (20 Einrichtungen) bzw. überwiegend problemlos verfügbar (23 Einrichtungen) sind. Ein ähnliches Resultat erhält man bezüglich des Erkennens negativer Entwicklungen. Lediglich ein Studentenwerk gibt an, dass die Entwicklungen überwiegend nicht rechtzeitig identifiziert werden. Acht weitere Einrichtungen vertreten die Meinung, dass teilweise negative Entwicklungen zu spät entdeckt werden. Zwölf bzw. 25 Studentenwerke erkennen nach eigenen Angaben negative Entwicklungen sofort bzw. überwiegend sofort. Diese subjektiven Äußerungen lassen die Anpassungsfähigkeit als Ausprägung der Flexibilität sehr hoch erscheinen.<sup>349</sup> Diese erste Einschätzung ist anhand ausgewählter Kriterien näher zu untersuchen. Ein wesentlicher Bestandteil des Informationssystems stellt das Berichtswesen dar, das im Folgenden intensiver betrachtet wird. Abbildung 18 veranschaulicht die Angaben zu verschiedenen Kriterien, die im Rahmen der Berichterstattung bedeutsam sind.



**Abbildung 18: Berücksichtigung ausgewählter Kriterien der Berichterstattung**

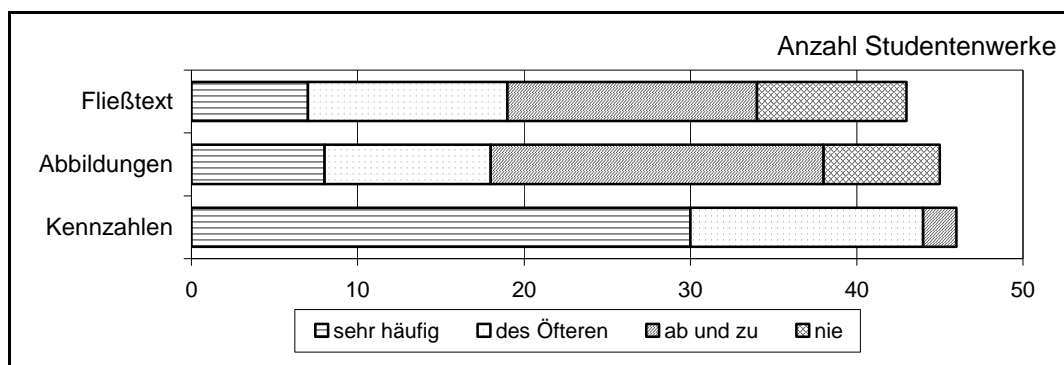
<sup>349</sup> Eine Beurteilung der Adaption- und Antizipationsfähigkeit des Controlling-Systems kann anhand dieser Fragestellung nicht durchgeführt werden, da diese Fehlentwicklungen von vornherein gar nicht erst entstehen lassen. Vgl. ergänzend die Ausführungen in Abschnitt 2.2.2.1.



Den Angaben zufolge werden die Aspekte Genauigkeit, Vollständigkeit und Regelmäßigkeit in der Mehrzahl der Fälle vollständig berücksichtigt. Die übrigen Einrichtungen geben an, dass - bis auf vereinzelte Ausnahmen - die Kriterien Genauigkeit und Vollständigkeit eher beachtet werden. Ein leicht abweichendes Ergebnis erhält man bezüglich der Regelmäßigkeit der Berichterstattung. In fünf Fällen wird bestätigt, dass dieses Kriterium eher nicht berücksichtigt wird. In einer Einrichtung wird den Angaben zufolge die Regelmäßigkeit gar nicht einbezogen.

Auf einem immer noch als hoch einzustufenden Niveau liegen die Angaben bezüglich der Anwendung von individuellen, direkten Informationswegen, der Rechtzeitigkeit und der Übersichtlichkeit. Bis auf zwei Studentenwerke besitzen sämtliche an der Untersuchung teilnehmenden Einrichtungen ein überwiegend übersichtliches Berichtswesen. Ein etwas schwächeres Ergebnis erhält man in den Rubriken individuelle, direkte Information sowie Rechtzeitigkeit. Die individuelle, direkte Information stufen sechs, die Rechtzeitigkeit sogar acht Einrichtungen als eher nicht berücksichtigt ein. Die Angaben lassen jedoch auf ein insgesamt subjektiv zufriedenstellendes Ergebnis schließen. Gravierende Schwächen sind lediglich bei der grafischen Aufbereitung im Berichtswesen zu konstatieren. Über die Hälfte aller Einrichtungen bestätigt, dass dieses Kriterium eher nicht bzw. gar nicht berücksichtigt wird. An dieser Stelle besteht offensichtlich Nachholbedarf.

Die Informationen im Berichtswesen können in unterschiedlicher Art und Weise aufbereitet werden. Unter anderem können Grafiken zur Illustration aufgenommen werden. Grundsätzlich lassen sich die Aufbereitungsformen Fließtext, Abbildungen und Kennzahlen unterscheiden. Die folgende Abbildung zeigt die Einsatzhäufigkeit dieser Aufbereitungsformen in den deutschen Studentenwerken.



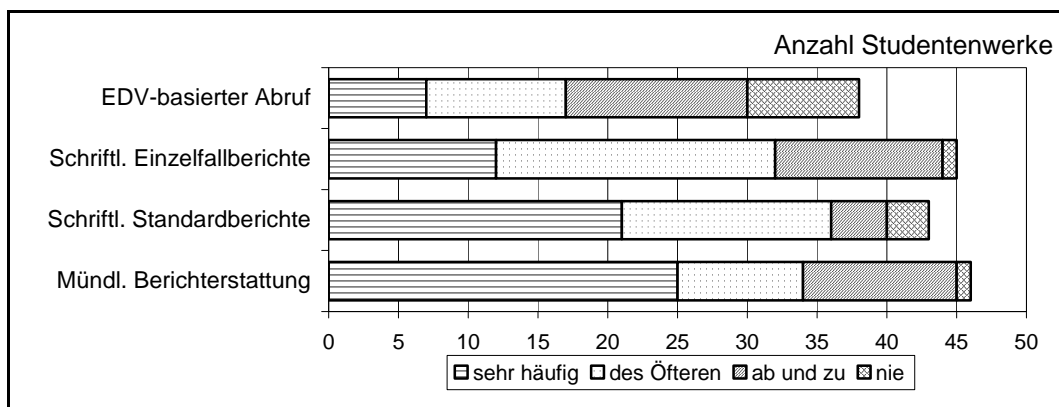
**Abbildung 19: Aufbereitungsformen im Berichtswesen der Studentenwerke**

Es lässt sich eine eindeutige Dominanz der Kennzahlen als Informationsmedium konstatieren. Diese werden flächendeckend in jeder Einrichtung eingesetzt. Knapp zwei Drittel aller Studentenwerke beschreiben die Einsatzfrequenz mit „sehr häufig“. Lediglich zwei

Einrichtungen beschreiben die Intensität der Verwendung mit „ab und zu“. Diese Darstellungsform wird durch den Einsatz von Fließtext und Abbildungen ergänzt. Insgesamt ist die Anwendung dieser Berichtsformen allerdings nicht als flächendeckend einzustufen. Bezüglich des Einsatzes von Abbildungen im Sinne einer grafischen Visualisierung werden somit die Erkenntnisse aus Abbildung 18 bestätigt.

Zusammenfassend kann als Zwischenfazit hinsichtlich der Berichterstattung festgehalten werden, dass die nachgefragten Informationen überwiegend vorhanden sind und anscheinend insgesamt zufriedenstellend vermittelt werden. Eine Schwäche ist lediglich bei der grafischen Aufbereitung der Informationen zu konstatieren. Inwieweit die Optimalsituation der Informationsversorgung aus Abbildung 2 erreicht wird, kann auf Basis der Angaben nicht abschließend beurteilt werden. Es wird lediglich die Erkenntnis gewonnen, dass die Schnittmenge aus Informationsangebot und Informationsnachfrage sehr hoch ist. Aussagen über den objektiven Informationsbedarf können im Folgenden nur vereinzelt stattfinden, da überwiegend lediglich die subjektiven Einschätzungen erhoben wurden.

Interessant erscheint zudem, in welcher Form die Informationen an die Geschäftsführung weitergegeben werden. Die in diesem Zusammenhang erfolgten Angaben sind der nachfolgenden Übersicht zu entnehmen.

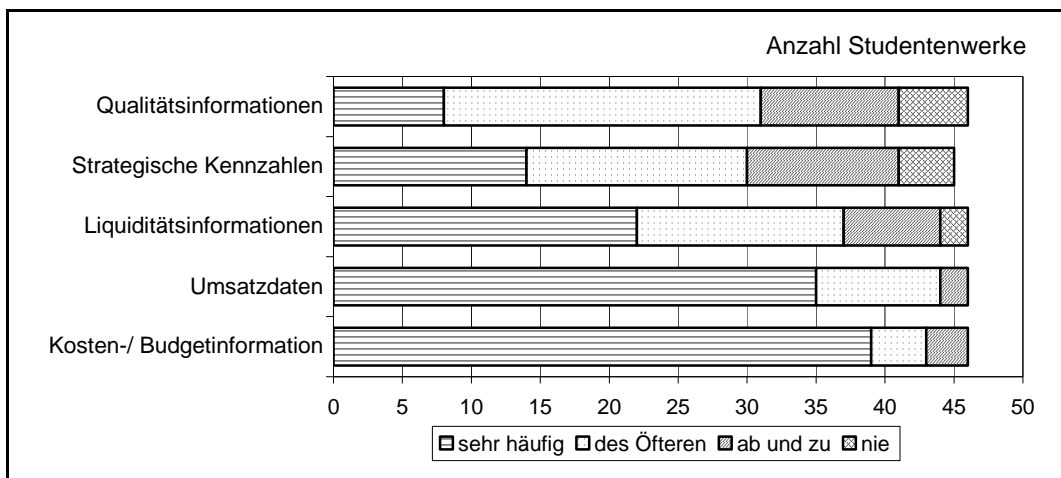


**Abbildung 20: Formen der Informationsweitergabe an die Geschäftsführung**

Die mündliche Informationsweitergabe an die Geschäftsführung dominiert in den Studentenwerken. Eine Berichterstattung erfolgt hierbei überwiegend monatlich. Sehr oft werden Informationen zudem schriftlich standardisiert weitergegeben. In 33 Einrichtungen geschieht diese Berichterstattung einmal pro Monat. In drei weiteren findet eine dreimonatige, in zwei weiteren eine sechsmonatige Weitergabe der Informationen an die Geschäftsführung statt. Überwiegend dürfte es sich hierbei um den aktuellen Soll-Ist-Vergleich des Wirtschaftsplans handeln. Mit abnehmender Intensität erfolgt die Weitergabe schriftlicher Einzelfallberichte und letztendlich der EDV-basierte Abruf. In 30

Studentenwerken findet letztgenannter zurzeit zumindest gelegentlich statt. Acht Institutionen geben an, dass ein derartiger Informationsweg nicht genutzt wird, in zwei weiteren ist diese Kommunikationsform unbekannt. Positiv ist die Absicht von sechs Studentenwerken zu werten, zukünftig einen EDV-basierten Abruf von Informationen und Auswertungen direkt durch die Geschäftsführung zu ermöglichen.

Neben der Berücksichtigung allgemeiner Kriterien der Berichterstattung, der Aufbereitungsformen sowie der Form der Informationsweitergabe sind insbesondere die Inhalte der berichteten Informationen von hoher Bedeutung. Diese werden nachfolgend intensiver betrachtet. Abbildung 21 ordnet die Informationen verschiedenen Aspekten zu.



**Abbildung 21: Inhalte der an die Geschäftsleitung berichteten Informationen**

Die Erhebung von Kosten- und Budgetinformationen sowie Umsatzdaten erfolgt im größten Umfang. Liquiditätsinformationen, strategische Kennzahlen sowie Qualitätsinformationen werden in der genannten Reihenfolge jeweils seltener berichtet. Interessant ist die Tatsache, dass zwei (vier, fünf) Einrichtungen keinerlei Informationen bezüglich der Liquidität (strategischer Kennzahlen, der Qualität) an die Geschäftsleitung weitergeben. Zudem ist der Anteil der unregelmäßigen Weitergabe derartiger Informationen sehr hoch.<sup>350</sup> Aufgrund der sich ändernden wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen sollten sowohl liquiditätsorientierte Informationen als auch strategische Größen standardmäßig ins Berichtswesen aufgenommen werden. Die Vollständigkeit, die nach eigenem Empfinden in Abbildung 18 noch als sehr hoch eingeschätzt wurde, muss auf Basis dieser Erkenntnisse teilweise revidiert werden. Es liegt die Vermutung nahe, dass aufgrund einer bislang nicht ausgereiften strategischen Planung diese Informationen bislang als weniger wichtig eingestuft wurden bzw. nicht vorhanden waren. Objektiv ist ein

<sup>350</sup> Als unregelmäßig wird eine Weitergabe angesehen, die mit „des Öfteren“ oder „ab und zu“ von den Studentenwerken eingestuft wurde.

derartiger Bedarf gleichwohl zu konstatieren. Diese Aspekte sollten im weiteren Verlauf der Arbeit daher verstärkt berücksichtigt werden.

Ergänzend wurde über die Bewertung zweier qualitativer Behauptungen eine Selbsteinschätzung hinsichtlich der Güte des Informationssystems in einem Geschäftsfeld erbeten. Diese fand exemplarisch für den Geschäftsbereich Wohnen statt. Abgefragt wurden die Prognosemöglichkeiten der Leerstände und der Mietausfälle im Wohnanlagenbereich.<sup>351</sup> Die These, dass diese Teilgebiete und die damit verbundenen Zahlungsausfälle exakt prognostizierbar sind, führt zur Aufdeckung weiterer Problembereiche. Bezüglich der Prognosegenauigkeit der Leerstände in den Wohnanlagen geben 24 von 46 Einrichtungen an, dass die These der exakten Planung voll bzw. überwiegend zutrifft, wobei der Anteil der überwiegenden Zustimmung mit 17 Einrichtungen deutlich überwiegt. 21 Einrichtungen bezeichnen die Prognosefähigkeit der Leerstände im Wohnanlagenbereich als weniger gut.<sup>352</sup> Von diesen 21 lehnen fünf bzw. sechs die oben angeführte These komplett bzw. überwiegend ab.

Auch bei der Prognose der Mietausfälle sind Planungsschwierigkeiten der Einrichtungen zu erkennen. Lediglich 17 Studentenwerke stimmen der Aussage zu. 14 der 17 Einrichtungen bejahen diese jedoch nur überwiegend. 24 Einrichtungen lehnen die These eher ab. Eine vollkommene Ablehnung erfolgt dabei in neun Fällen. Es bleibt festzuhalten, dass bei einem sehr gut ausgebauten Planungs- und Informationssystem insgesamt eine höhere Zustimmung zu den Thesen festgestellt werden müsste, zumal die Genauigkeit in Abbildung 18 als überwiegend „voll berücksichtigt“ eingestuft wurde.<sup>353</sup> Diese auszugswise Analyse des Informationssystems im Wohnanlagenbereich lässt die Vermutung zu, dass objektiv vereinzelte Defizite zu konstatieren sind, obwohl subjektiv dieser Mangel nicht in großem Ausmaß wahrgenommen wird.

Abschließend möge kurz auf einen weiteren Aspekt eingegangen werden, der ebenfalls dem Informationssystem zugeordnet werden kann. Die folgenden Ausführungen betreffen allerdings nicht die bislang vorherrschende interne Sichtweise der Studentenwerke sondern ihre externe Informationspolitik. In diesem Zusammenhang wurde die Art der Informationsweitergabe an externe Kapitalgeber, beispielsweise Banken, erhoben. Insgesamt lässt sich der Abbildung 22 entnehmen, dass diese Informationspolitik als sehr eingeschränkt angesehen werden kann.

<sup>351</sup> Diese werden als bedeutsame Kennzahlen im Immobilienbereich angesehen. RIEBEL bezeichnet sie sogar als „vertraute Kennzahlen“. Vgl. RIEBEL (2000), S. 765.

<sup>352</sup> Eine Einrichtung tätigte hierzu aufgrund einer seit fünf Jahren bestehenden Vollausslastung keine Angaben.

<sup>353</sup> Beispielsweise lassen sich über Zeitreihenanalysen derartige Werte zumindest in einer Bandbreite klassifizieren.

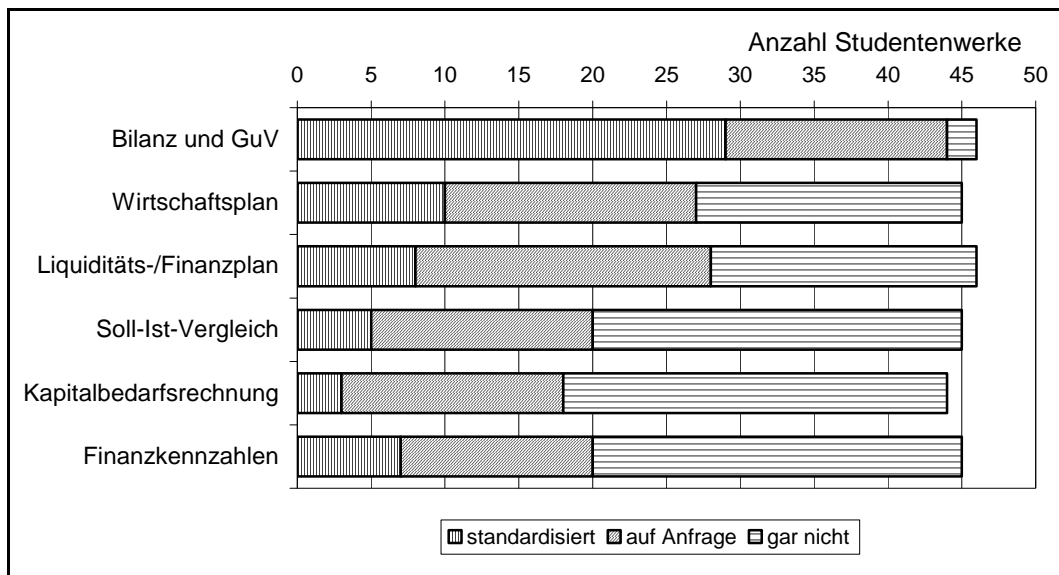


Abbildung 22: Externe Informationsweitergabe der Studentenwerke

Lediglich die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung werden mit Ausnahme zweier Studentenwerke zumindest auf Anfrage immer weitergegeben. In 29 Fällen erfolgt diese standardisiert. Hinsichtlich des Wirtschaftsplans und des Liquiditäts- bzw. Finanzplans sind 27 bzw. 28 Einrichtungen zu einer Weitergabe der Informationen bereit. Der standardisierte Anteil ist allerdings deutlich geringer als bei der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung. Daten des Soll-Ist-Vergleichs werden noch seltener zur Verfügung gestellt. Eine Weitergabe von Informationen einer Kapitalbedarfsrechnung bzw. Finanzkennzahlen findet in weniger als der Hälfte aller Einrichtungen statt. Insgesamt ist die Informationspolitik der Studentenwerke als restriktiv einzustufen.<sup>354</sup>

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass aufgrund allgemeiner Kriterien das bisherige Informationssystem und das Berichtswesen in den deutschen Studentenwerken subjektiv als durchaus gut eingestuft werden kann. Bei näherer Betrachtung lassen sich allerdings Schwachpunkte im Bereich liquiditätsorientierter sowie strategischer Kennzahlen identifizieren. Weiterhin erscheint der Rückschluss zulässig, dass die nachgefragten Informationen den objektiven Informationsbedarf nicht exakt decken. An diesen Stellen muss im Folgenden angesetzt werden, um das Informationssystem weiterentwickeln zu können. Insgesamt scheint die Einstufung der Studentenwerke in eine Übergangsphase zwischen der ersten und zweiten Stufe des evolutorischen Controlling-Entwicklungspfad gerechtfertigt.

<sup>354</sup> Die restriktive Informationsweitergabe ist auf die Rechtsform der Studentenwerke zurückzuführen. Bei Banken werden Kredite an die Studentenwerke häufig als Körperschaftskredite eingestuft. Diese Einstufung führt im Gegensatz zu privat erwerbswirtschaftlichen Unternehmen zu einer leichteren Kapitalaufnahme. Die Banken sind unter anderem nicht gezwungen, Eigenkapital bei einer Kreditvergabe zu hinterlegen. Eine Risikoprämie wird ferner zwingend nicht erhoben.

### 4.2.3.3 Stand des Instrumenteneinsatzes im operativen und strategischen Controlling

Die bisherigen Einschätzungen bezüglich des Ausstellungsgrads einzelner Planungsverfahren und des Informationssystems werden im Folgenden anhand konkreter Controlling-Instrumente weiter vertieft. Ausgehend von Angaben zum Entwicklungsstand der Kostenrechnung wird in diesem Zusammenhang der Einsatz diverser operativ und strategisch orientierter Instrumente abgefragt. Zudem werden Weiterentwicklungspotentiale im Controlling der Studentenwerke identifiziert.

Grundsätzlich existiert in den Hauptgeschäftsfeldern der Einrichtungen jeweils eine Kostenrechnung in Form einer Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung. Bis auf eine Einrichtung - die ein Nichtvorhandensein der Kostenrechnung in den Verpflegungsbetrieben einräumt - verfügen alle anderen über ein derartiges Kostenrechnungssystem.<sup>355</sup>

Die Frage nach der differenzierten Anwendung einzelner Methoden im Rahmen der Kostenrechnung ermöglicht die Gewinnung eines detaillierteren Überblicks. Abbildung 23 zeigt die Ergebnisse der Einsatzhäufigkeit dieser Methoden in den Studentenwerken:

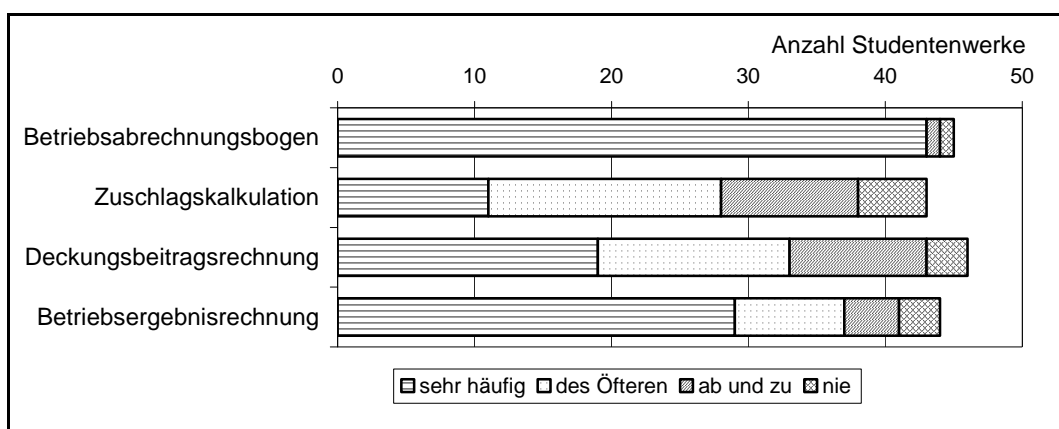


Abbildung 23: Methoden der Kostenrechnung in Studentenwerken

Der Einsatz eines Betriebsabrechnungsbogens in der Kostenstellenrechnung sollte als Normalfall angesehen werden. Dieser dient vielfach als Grundlage der Kostenträgerrechnung, die sich in die Kostenträgerstück- und die Kostenträgerzeitrechnung unterteilen lässt. Je nach Umfang des Einbezugs der Kosten lassen sich dabei Voll- und Teilkostenrechnungssysteme unterscheiden.<sup>356</sup> Ein Verfahren der Vollkostenrechnung

<sup>355</sup> Erwähnenswert bleibt, dass nicht alle Studentenwerke Angaben zu diesem Punkt getätigt haben. Im Bereich Verpflegung (Wohnheime, Ausbildungsförderung) gewährten 46 (45, 40) Einrichtungen Auskünfte. Für den Bereich Ausbildungsförderung sei erneut auf die Situation in Rheinland-Pfalz verwiesen. Vgl. auch Abschnitt 3.2.1.3 über die Ausbildungsförderung.

<sup>356</sup> Vgl. FLACKE/KRAFT/TRISKA (2005), S. 53 sowie ausführlich Abschnitt 5.3.1.

(Teilkostenrechnung) in der Kostenträgerstückrechnung stellt die Zuschlagskalkulation (Deckungsbeitragsrechnung) dar. Die Kostenträgerzeitrechnung lässt sich mittels einer Betriebsergebnisrechnung durchführen.<sup>357</sup>

Von den 45 Studentenwerken, die eine Angabe zum Einsatz des Betriebsabrechnungsbogens tätigten, verweisen 43 Einrichtungen auf eine sehr häufige Anwendung. Da üblicherweise der Wirtschaftsplan auf Kostenstellenebene aufgestellt wird, verwundert eine derartige Anwendungsintensität nicht. Bezüglich der Ausgestaltung der Kostenträgerrechnung ergibt sich allerdings ein uneinheitliches Bild. Während bei der vorherigen Frage die Existenz einer Kostenrechnung inklusive einer Kostenträgerrechnung bis auf eine Ausnahme durchgehend bejaht wurde, ergibt sich nun ein leicht abgewandeltes Ergebnis. Grundsätzlich kann konstatiert werden, dass die Teilkostenrechnungssysteme in Form einer Deckungsbeitragsrechnung überwiegen. Mittels des Warenwirtschaftssystems t11 lassen sich derartige Deckungsbeiträge im Verpflegungsbereich anhand der auf Basis der Rezepturen ermittelten Wareneinsätze leicht bestimmen. Die Zuschlagskalkulation als Methode der Vollkostenrechnung wird demgegenüber leicht weniger häufig eingesetzt. Von einem flächendeckenden und systematischen Einsatz, der aufgrund der vorherigen Angaben vermutet werden konnte, kann indes keine Rede sein. Etwas häufiger als der Einsatz der Methoden der Kostenträgerstückrechnung erfolgt die Ermittlung eines Betriebsergebnisses in der Kostenträgerzeitrechnung.

Zu Kontrollzwecken ist grundsätzlich zusätzlich zu den Istdaten eine Erweiterung der Kostenrechnung um Plandaten sinnvoll. In der Kostenstellenrechnung erfolgt in 37 Einrichtungen ein kombinierter Einsatz. Die verbliebenen verwenden nach eigenen Angaben nur Istkosten. 24 von 45 eine Angabe tätigen Studentenwerken verweisen bei der Produktkalkulation auf die Existenz von Plan- und Istdaten. 18 Einrichtungen führen diese nur mit Istkosten durch, drei arbeiten ausschließlich mit Plandaten. Bei der Betriebsergebnisrechnung erhält man ein ähnliches Resultat wie bei der Kostenstellenrechnung. Von den 42 Einrichtungen, die in diesem Feld eine Angabe tätigten, geben 33 einen kombinierten Einsatz an. Neun Studentenwerke verwenden lediglich Istkosten. Der hohe Anteil der Plankosten in den Bereichen Kostenstellenrechnung sowie Betriebsergebnisrechnung ist auf den Budgetierungsprozess im Rahmen der Wirtschaftsplanerstellung zurückzuführen. Insgesamt kann der bisherige Anteil an Plankosten als zufriedenstellend eingestuft werden.

Neben der Kostenrechnung können im operativen Controlling weitere Instrumente zum Einsatz kommen. Die folgende Abbildung zeigt die Ergebnisse hinsichtlich der Anwendung weiterer operativ ausgerichteter Instrumente in den deutschen Studentenwerken.

---

<sup>357</sup> Zum Wesen der Kostenträgerzeitrechnung vergleiche FLACKE/KRAFT/TRISKA (2005), S. 155.

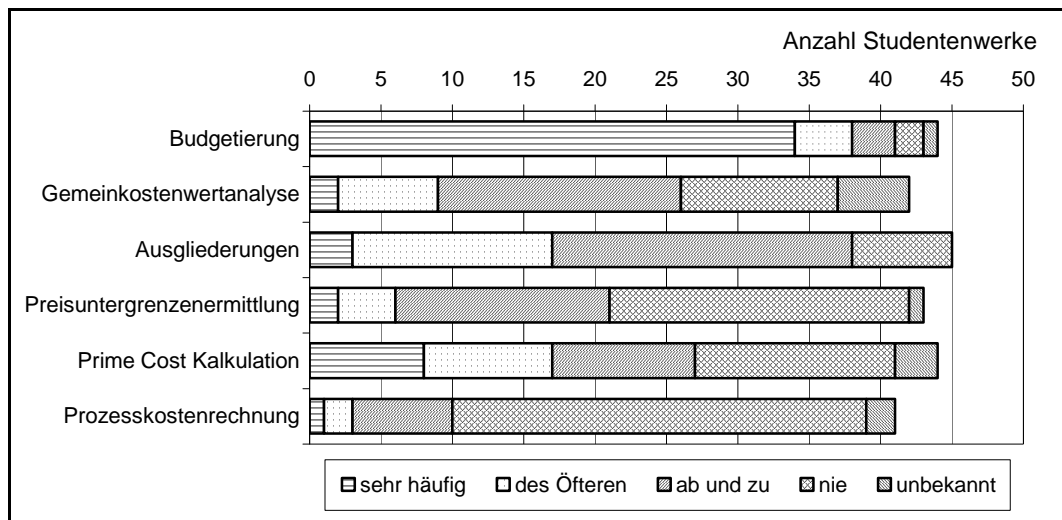


Abbildung 24: Einsatzhäufigkeit diverser operativ ausgerichteter Instrumente<sup>358</sup>

Mit Abstand findet am häufigsten eine Budgetierung statt. 34 Studentenwerke verweisen auf einen sehr häufigen Einsatz, der im Regelfall in allen Geschäftsfeldern stattfindet.<sup>359</sup> Insgesamt sieben Einrichtungen geben außerdem an, dass eine Budgetierung entweder „des Öfteren“ oder zumindest „ab und zu“ erfolgt. Fünf Einrichtungen verneinen die Anwendung dieses Instruments. Diese hohe Anwendungshäufigkeit lässt sich auf den Planungsprozess zur Erstellung des Wirtschaftsplans zurückführen. Hierbei stellt das Instrument vielfach einen zentralen Ansatz dar.

Der Einsatz weiterer operativ ausgerichteter Instrumente erfolgt in deutlich geringerem Ausmaß. Die höchste Einsatzfrequenz weisen noch diverse Ausgliederungen und die Prime Cost-Kalkulation auf.<sup>360</sup> Ausgliederungen finden dabei überwiegend bereichsübergreifend statt. In 14 von 25 Fällen wird die Prime Cost-Kalkulation hingegen ausschließlich im Verpflegungsbereich verwendet. In den restlichen Fällen erfolgt ein mehrere Geschäftsfelder umfassender Einsatz, wobei ein Anwendungsbereich immer im Geschäftsfeld Verpflegung vorzufinden ist. Insgesamt muss der Anwendungsstatus der beiden Instrumente als nicht flächendeckend bezeichnet werden.

Der Einsatz der übrigen Instrumente Gemeinkostenwertanalyse, Preisuntergrenzenermittlung sowie Prozesskostenrechnung erfolgt nochmals in deutlich geringerem Um-

<sup>358</sup> Anzumerken ist, dass nicht immer eine zweifelsfreie Abgrenzung zum strategischen Controlling möglich ist, da viele Instrumente sowohl bei kurzfristigen als auch bei langfristigen Entscheidungen eine Hilfestellung leisten können. Insbesondere beim Outsourcing (Ausgliederungen) und der Prozesskostenrechnung ist die an dieser Stelle vorgenommene Einordnung als kritisch zu bewerten. Vgl. ergänzend die Ausführungen in Fußnote 321.

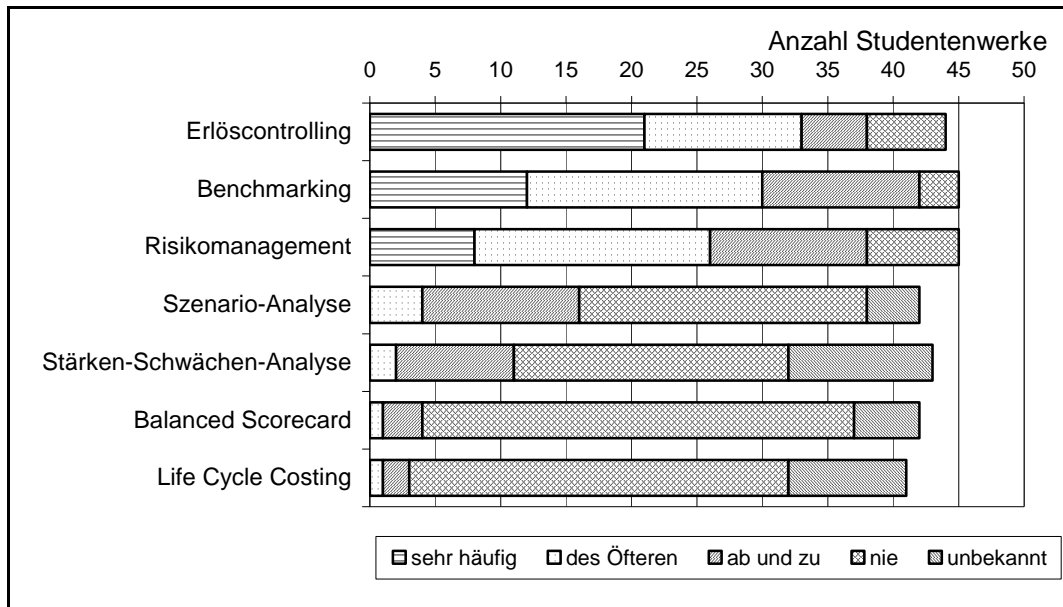
<sup>359</sup> Zu den Grundlagen der Budgetierung vgl. beispielsweise STREITFERDT (1988), S. 210 ff.

<sup>360</sup> Grundlegende Ausführungen zum Outsourcing als Ausprägung der Ausgliederungen findet man bei WURL/LAZANOWSKI (2002), S. 1541 ff. Zur Prime Cost-Kalkulation vgl. HÄNSSLER (2004), S. 366 ff. Speziell zur Prime Cost-Kalkulation in Studentenwerken vgl. TRISKA/HABMANN (2004), S. 140 ff.



fang.<sup>361</sup> Die geringste Verbreitung besitzt dabei die Prozesskostenrechnung. Bereichsspezifische Unterschiede lassen sich bei diesen Instrumenten nicht beobachten.

Die Ergebnisse zur Untersuchung der Anwendungshäufigkeit der strategisch ausgerichteten Instrumente ist Abbildung 25 zu entnehmen.



**Abbildung 25: Einsatzhäufigkeit diverser strategisch ausgerichteter Instrumente**

Insgesamt lässt sich die Einsatzhäufigkeit strategisch orientierter Instrumente als gering einstufen. Auffällig ist allerdings, dass eine insgesamt in etwa gleich hohe Anwendungsintensität wie bei den operativ ausgerichteten Verfahren vorliegt. Diese ist auf den nach eigenen Angaben nahezu flächendeckenden Einsatz der Instrumente Erlöscontrolling, Benchmarking und Risikomanagement zurückzuführen. An dieser Stelle muss ein weiterer Kritikpunkt an der empirischen Untersuchung angeführt werden.

Dem hohen Umfang der Untersuchung wird teilweise zulasten einer sinnvolleren Detaillierung der Vorzug gegeben. Daher sind die Angaben an dieser Stelle zu relativieren. Ein Erlöscontrolling lässt sich bereits mit vergleichsweise geringem Aufwand implementieren.<sup>362</sup> Eine Anwendung des Benchmarking kann in verschiedenen Formen stattfinden. Von einer Übernahme der grundlegenden Idee bis zum systematischen Benchmarking ist dabei jede Form vorstellbar.<sup>363</sup> Auch bezüglich des Risikomanagements

<sup>361</sup> Vgl. grundlegend zu den angeführten Instrumenten beispielsweise HERMANN (1978), S. 1 ff. zur Preisuntergrenzenermittlung, KÜMPEL (2004), S. 1022 ff. zur Prozesskostenrechnung sowie SCHWARZ (1983), S. 1 ff. zur Gemeinkostenwertanalyse.

<sup>362</sup> Vgl. zu den Grundlagen des Erlöscontrolling WITT (1992), S. 72 ff.

<sup>363</sup> Zum Benchmarking vgl. BERENS/HOFFJAN (1998), S. 451 ff. und BUTTLER ET AL. (1999), S. 35 ff.

müssen die Angaben einer Relativierung unterzogen werden.<sup>364</sup> In der Mehrzahl der Studentenwerke sind verstärkt Bemühungen zum Aufbau eines effizienten Risikomanagementsystems nach dem KonTraG vorhanden. Überwiegend dürfte hierbei in einem ersten Schritt eine Risikoidentifikation und -katalogisierung sowie -quantifizierung stattfinden. Detailliertere Angaben zur individuellen Ausgestaltung dieser drei Instrumente wären erforderlich, um die genaue Einsatzintensität beschreiben zu können. Eine Erhebung dieser Angaben wurde nicht durchgeführt. Insgesamt wird vermutet, dass diese Instrumente zwar eingesetzt werden, ihre Anwendung jedoch vielfach nur punktuell und nicht systematisch erfolgen dürfte.<sup>365</sup>

Weitere strategische Instrumente finden nach eigenen Angaben nur sporadisch Anwendung. Weder die Szenario-Analyse noch das Life Cycle Costing werden regelmäßig eingesetzt.<sup>366</sup> Ein fast identisches Bild ergibt sich bezüglich des Einsatzes der Stärken-Schwächen-Analyse und der Balanced Scorecard.<sup>367</sup> Die Nichtanwendung dieser strategischen Instrumente lässt auf Defizite im Bereich der strategischen Planung schließen. Die Frage, ob zukünftig ein Einsatz der momentan nicht angewendeten Instrumente angestrebt wird, stößt überwiegend auf Ablehnung. Für jedes angeführte Instrument planen weniger als fünf Einrichtungen einen zukünftigen Einsatz. Gleichwohl ist objektiv ein Bedarf an strategischen Informationen in den Studentenwerken vorhanden.<sup>368</sup>

Diese Fehleinschätzung der Studentenwerke hinsichtlich der Bedeutung des strategischen Managements lässt sich auch durch die subjektive Einschätzung der Bedeutung verschiedener längerfristiger Ziele veranschaulichen. Demnach ist das strategische Management gegenüber anderen Zielsetzungen weniger relevant. Eine Ermittlung durchschnittlicher Rangwerte führt zu folgendem Ergebnis:

- |    |                                     |      |
|----|-------------------------------------|------|
| 1. | Konsequente Leistungsverbesserung : | 1,85 |
| 2. | Systematische Kostenreduzierung:    | 2,63 |

<sup>364</sup> Vgl. zu den Grundlagen des Risikomanagements BEINERT (2003), S. 26 ff. oder speziell für die Immobilienwirtschaft SANDVOB (2004), S. 1 ff.

<sup>365</sup> Diese Einschätzung deckt sich mit den im Rahmen der Projektarbeit sowie durch zahlreiche Gespräche gewonnenen Erkenntnissen.

<sup>366</sup> Ideen des Life Cycle Costing könnten auf den Wohnanlagenbereich übertragen werden. In unregelmäßigen Abständen sind größere Investitionen in Form von Instandhaltungsmaßnahmen oder Neubauten notwendig. Eine Kopplung grundsätzlicher Ideen des Life Cycle Costing an einen langfristigen Finanzplan kann zu einem effizienteren Planungssystem führen. In der Vergangenheit spielten derartige Überlegungen nur eine untergeordnete Rolle, da durch die duale Finanzierung seitens der Länder die Abschreibungen nicht erwirtschaftet werden mussten. Zukünftig wird sich der Staat voraussichtlich stärker aus der Verantwortung zur Errichtung bzw. Aufrechterhaltung der Wohnanlagen zurückziehen. Vgl. zum Life Cycle Costing GÜNTHER/KRIEGBAUM (1997), S. 900 ff. Zu den Grundlagen der Szenario-Analyse vgl. TRAUNER/LUCKO (2004), S. 18 ff.

<sup>367</sup> Vgl. TRAUNER/LUCKO (2004), S. 15 ff. zur Stärken-Schwächen-Analyse, die auch als SWOT-Analyse bezeichnet wird. Ausführliche Literaturhinweise zur Balanced Scorecard sind den Fußnoten 425 und 465 zu entnehmen.

<sup>368</sup> Vgl. hierzu die fünf strategischen Controlling-Aufgaben in den Studentenwerken in Abschnitt 3.3.

---

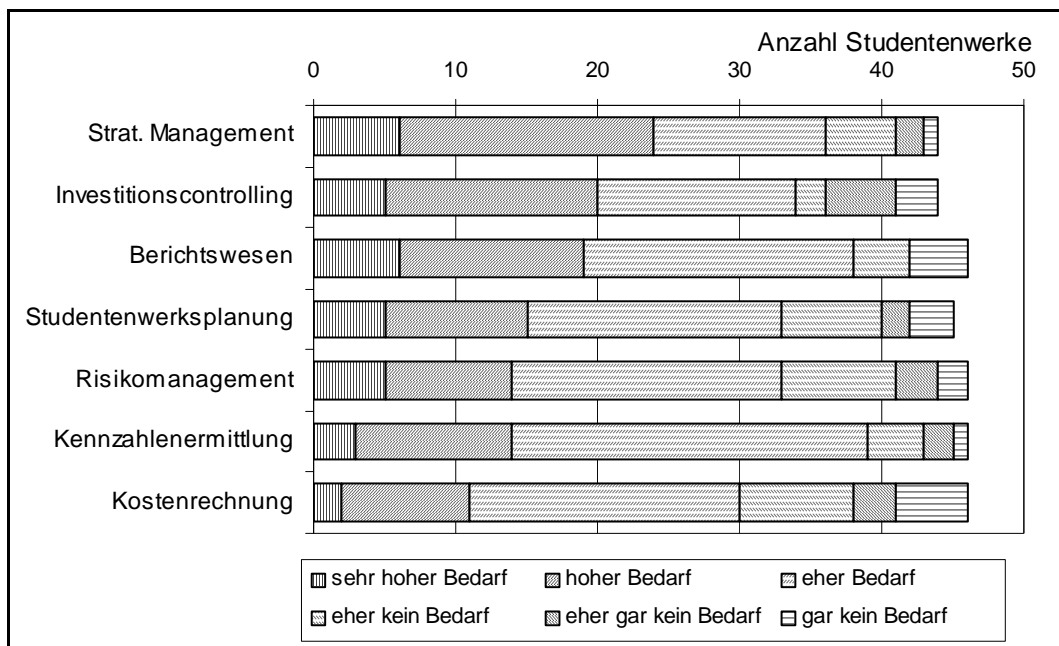
3.	Qualitätssteigerung:	2,72
4.	Strategisches Management:	3,46
5.	Risikomanagement:	3,98

Nur das Risikomanagement ist auf Basis der Angaben noch weniger relevant als das strategische Management. Dies ist umso erstaunlicher, da laut Abbildung 25 eine vergleichsweise hohe Einsatzhäufigkeit dieses Instruments vorliegt. Dieses Ergebnis stützt die Vermutung, dass bislang überwiegend ein punktueller Einsatz vorzuherrschen scheint.

Obwohl der strategischen Planung auf Basis der bisherigen Erkenntnisse eine geringe Bedeutung beigemessen wird, scheint diese - wenn auch in anderer Form - im Ansatz zu existieren. Diese Vermutung stützt sich auf die Angaben zu folgenden Aussagen. Die These, dass die Tätigkeit der Studentenwerke keiner schriftlich fixierten Strategie folgt, wird von den Einrichtungen überwiegend abgelehnt. Lediglich sieben stufen diese als vollkommen zutreffend ein, weitere fünf Einrichtungen vertreten die Auffassung, dass sie überwiegend zutrifft. Neun Studentenwerke stimmen teilweise zu. Die restlichen 25 Einrichtungen lehnen die Behauptung ab. 14 der 25 Einrichtungen stufen sie sogar als völlig unzutreffend ein. Demnach existiert in der Mehrzahl der Studentenwerke zurzeit eine schriftlich fixierte Strategie. Kritisch ist erneut anzumerken, dass der Präzisionsgrad dieser schriftlich fixierten Strategie an dieser Stelle nicht erhoben wurde. Dieser kann einerseits umfassend sein und operativ konsequent heruntergebrochen werden. Andererseits kann auch ein in der Vergangenheit verfasstes Leitbild als schriftlich fixierte Strategie eingestuft werden.

Vereinzelte Hinweise bezüglich des Einbezugs der Strategie in die strategische Planung kann die Frage nach der Regelmäßigkeit ihrer Anpassung liefern. Die Behauptung, dass die Studentenwerksstrategie ständig überprüft und bei Bedarf angepasst wird, stufen lediglich drei Einrichtungen als unzutreffend bzw. überwiegend unzutreffend ein. 14 Studentenwerke stimmen teilweise zu, 20 Einrichtungen stufen die Aussage als überwiegend zutreffend ein. Neun Studentenwerke halten sie für vollkommen zutreffend. Demnach existiert nach eigenen Angaben in vielen Einrichtungen eine Strategie, die bei Bedarf angepasst wird. Meistens dürfte es sich hierbei um eine Überarbeitung des Leitbilds handeln. Wesentlich ist jedoch nicht die reine Existenz und Anpassung einer Strategie bzw. eines Leitbilds. Vielmehr muss diese mit der operativen Planung der Studentenwerke verzahnt werden. Aufgrund der bisherigen Erkenntnisse sind hierfür anhand der eingesetzten Instrumente kaum Anzeichen in den Studentenwerken zu erkennen.

Abschließend sollte - ausgehend vom derzeitigen Entwicklungsstand des Controlling - eine Einschätzung vorgenommen werden, in welchen Teilbereichen ein Bedarf der Weiterentwicklung gesehen wird.<sup>369</sup> Abbildung 26 fasst die Ergebnisse zusammen.



**Abbildung 26: Weiterentwicklungsbedarf in diversen Teilbereichen des Controlling**

In über der Hälfte aller an der Untersuchung teilnehmenden Einrichtungen wird ein hoher bis sehr hoher Bedarf der Weiterentwicklung im strategischen Management bestätigt. Dieses Ergebnis stützt die Vermutung, dass zwar in der überwiegenden Anzahl der Fälle eine Strategie in irgendeiner Form existiert, deren operative Umsetzung allerdings vielfach Schwierigkeiten bereitet. Dies muss ein zentraler Punkt der weiteren Ausführungen sein. Auch im Bereich des Investitionscontrolling für die Gebäude des Wohnanlagen- und Verpflegungsbereichs wird ein Bedarf der Fortentwicklung gesehen. Obwohl darüber hinaus auf Basis der bisherigen Angaben eine recht hohe Zufriedenheit mit dem Berichtswesen konstatiert werden konnte, scheint auch hier eine größere Unzufriedenheit zu existieren. Es ist anzunehmen, dass es sich hierbei nicht nur um Mängel bei der grafischen Aufbereitung handelt. In den restlichen Bereichen scheint den Angaben zufolge der Bedarf der Weiterentwicklung nicht ganz so stark ausgeprägt zu sein.

Für den Ausbau des Controlling-Systems in den verschiedenen Teilbereichen müssen finanzielle Mittel - unabhängig von der bisherigen organisatorischen Ausgestaltung des Controlling - bereitgestellt werden. Die These, dass alle erforderlichen Mittel zur Weiterentwicklung des Controlling von der Geschäftsführung zur Verfügung gestellt werden, erfährt eine breite Zustimmung. Lediglich drei Einrichtungen lehnen die Behaup-

<sup>369</sup> Zu den bereits erwähnten Teilbereichen wurden zudem die Einsatzgebiete Investitionscontrolling und Kennzahlenermittlung in die Betrachtung aufgenommen. Die übrigen Einsatzbereiche sind Abschnitt 2.2.2.4 entnommen.

tung überwiegend bzw. komplett ab. 13 Einrichtungen stimmen der Aussage vollkommen zu, 18 Studentenwerke stufen sie als überwiegend zutreffend ein. 12 Studentenwerke bestätigen eine teilweise Zustimmung. Es lässt sich feststellen, dass ein Weiterentwicklungsbedarf besteht und die Mittel hierzu auch zur Verfügung gestellt werden. An welcher Stelle diese eingesetzt werden, hängt stark von der bisherigen Organisationsstruktur des Controlling ab. Diese wird im Folgenden näher betrachtet.

#### 4.2.3.4 Organisatorische Gestaltung und Abgrenzung des Controlling

Controlling-Aufgaben werden in den Studentenwerken von unterschiedlichen Organisationseinheiten ausgeführt. In 14 Einrichtungen existieren Mitarbeiter, die ausschließlich für das Controlling zuständig sind. Dort ist davon auszugehen, dass eine eigene Stelle existiert. In 31 Einrichtungen übernehmen Mitarbeiter aus der Finanzbuchhaltung bzw. aus dem Rechnungswesen Aufgaben aus dem Controlling-Bereich. In 19 Fällen nimmt die Geschäftsführung selbst die Controlling-Aufgaben wahr, in weiteren sechs Fällen sind die Assistenten der Geschäftsführung hierfür verantwortlich. Darüber hinaus sind in sieben Einrichtungen weitere Angestellte mit Controlling-Aufgaben betraut. Diese lassen sich entweder der Innenrevision, der Personalverwaltung oder den Bereichen Wohnen oder Verpflegung zuordnen.<sup>370</sup>

Insgesamt haben 47 mit Controlling-Aufgaben beauftragte Angestellte ein kaufmännisches Hochschulstudium abgeschlossen. 43 Mitarbeiter besitzen eine kaufmännische Ausbildung. Insgesamt zwölf haben ein Hochschulstudium aus dem nichtkaufmännischen Bereich absolviert. Weitere acht Mitarbeiter besitzen eine handwerkliche Ausbildung und einer hat ein betriebswirtschaftliches Studium an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie (VWA) abgeschlossen.

Bezüglich der organisatorischen Einbindung dieser Angestellten ergibt sich kein einheitliches Bild. Bei mehreren Controlling-Mitarbeitern in einem Studentenwerk wird zudem eine einheitliche Zuordnung erschwert. In 27 Einrichtungen besitzen die Controlling-Beauftragten Linienkompetenz. In 19 Fällen sind sie als Stab und in zwei Fällen als Sparte organisatorisch eingebunden. Betrachtet man lediglich die 14 Institutionen, die über eine separate Controlling-Stelle verfügen, ist eine Dominanz der Stabsstellen erkennbar. Acht Einrichtungen geben an, dass die Controlling-Mitarbeiter auf diese Art eingebunden sind. In drei Fällen sind sie als Linie und in zwei weiteren als Sparte eingegliedert.<sup>371</sup>

---

<sup>370</sup> Die Summe der Angaben übersteigt die Anzahl der an der Untersuchung teilgenommenen Einrichtungen. Ausschlaggebend hierfür sind Mehrfachnennungen.

<sup>371</sup> Eine Einrichtung mit einer Stelle Controlling macht hierzu keinerlei Angaben.

Insgesamt besitzen nach eigenen Angaben die mit Controlling-Aufgaben beauftragten Angestellten ein hohes Mitbestimmungsrecht bei wichtigen Entscheidungen. Zwölf Einrichtungen stufen die Aussage, dass die Mitarbeiter bei wichtigen Entscheidungen ein hohes Mitbestimmungsrecht besitzen, als vollkommen zutreffend ein. Weitere 19 Einrichtungen stimmen der Behauptung überwiegend zu. Nur insgesamt vier Einrichtungen lehnen die Aussage als überwiegend oder ganz unzutreffend ab.<sup>372</sup>

Eine exakte Abgrenzung der Zuständigkeiten im Studentenwerk kann nach eigenen Angaben als eindeutig vorhanden eingestuft werden. Lediglich zwei Einrichtungen lehnen die Aussage, dass der Geschäftsverteilungsplan alle Zuständigkeiten der Geschäftsleitung eindeutig regelt, ab. In 19 Fällen erfolgt eine vollkommene Zustimmung.<sup>373</sup> Bezüglich des Aufgabenspektrums der Controlling-Aufgaben wahrnehmenden Mitarbeiter wurde zudem eine Zustimmung zu der These erbeten, dass die Geschäftsleitung einen Großteil der Aufgaben an diese Mitarbeiter weitergibt. Von den 42 Einrichtungen, die hierzu eine Stellungnahme abgaben, befürworteten 22 diese überwiegend. Acht weitere Studentenwerke halten die Aussage für vollkommen zutreffend. Weitere neun Einrichtungen stufen sie als teilweise zutreffend ein. Lediglich in drei Fällen wird sie als eher bzw. gänzlich unzutreffend eingeordnet. Insgesamt lassen diese Angaben den Rückschluss zu, dass die Zuständigkeiten der Führung überwiegend eindeutig geregelt sind und zudem ein Großteil der Aufgaben der Geschäftsleitung delegiert wird.

Abgerundet wird dieser Teilabschnitt durch drei generelle Thesen zur zukünftigen Entwicklung der Studentenwerke. Die Behauptung, dass sich die ökonomische Selbstverantwortung der Studentenwerke zukünftig weiter erhöht, wird zumindest teilweise durchgängig befürwortet. 23 Einrichtungen stimmen der Aussage voll zu. 19 (vier) Studentenwerke geben eine überwiegende (teilweise) Zustimmung. Die Zustimmung zur Einschätzung, dass sich die Wirtschaftlichkeitserfordernisse in den Einrichtungen zukünftig weiter erhöhen werden, ist noch höher und unterstreicht die Notwendigkeit der Weiterentwicklung des Controlling. 39 (sechs) Einrichtungen stimmen der Behauptung voll (überwiegend) zu. Nur ein Studentenwerk schließt sich dieser Meinung nicht an.<sup>374</sup> Abschließend sollte eine Einschätzung erfolgen, ob aus Sicht der Studentenwerke zu-

---

<sup>372</sup> An dieser Stelle muss eine Revision der ursprünglichen Behauptung einer unzureichenden Einbeziehung der Mitarbeiter in wichtige Entscheidungsprozesse erfolgen. Vgl. hierzu die Kritik am rationalitätsorientierten Controlling-Ansatz in Abschnitt 2.1.3. Dennoch scheinen die anderen dort angeführten Kritikpunkte für die dort gezogenen Schlussfolgerungen ausreichend.

<sup>373</sup> Nach eigener Einschätzung muss somit ein weiterer Kritikpunkt bezüglich des rationalitätsorientierten Ansatzes teilweise revidiert werden. Eine Abgrenzung der Aufgaben der Geschäftsführung scheint eindeutig vorhanden. Eine Abgrenzung der Tätigkeiten der Controlling-Mitarbeiter wurde nicht erhoben. Der Mangel an Aufmerksamkeit erscheint zudem ausreichend, um die in Abschnitt 2.1.3 gezogene Schlussfolgerung hinsichtlich der Übertragbarkeit des Gedankenguts des rationalitätsorientierten Ansatzes beizubehalten.

<sup>374</sup> Die Selbsteinschätzung der Studentenwerke hinsichtlich der steigenden Wirtschaftlichkeitserfordernisse entspricht der in den Abschnitten 3.2.1.4 und 4.2.2 gezogenen Schlussfolgerungen.

künftig deutliche Veränderungstendenzen im Verhältnis zwischen Studentenwerken, Hochschulen und dem jeweiligen Bundesland festzustellen sein werden. Der Behauptung, dass sich dieses Verhältnis zukünftig gravierend verändern wird, - z. B. über eine Neuregelung des Tarifrechts - stimmen 22 Einrichtungen vollkommen und 13 weitere überwiegend zu. In sieben Fällen findet eine teilweise Zustimmung statt. Eher abgelehnt wird die Aussage lediglich von zwei Einrichtungen.<sup>375</sup>

#### 4.2.4 Produktqualität und Produktangebot

Abschließend erfolgt eine Selbsteinschätzung der Studentenwerke hinsichtlich der Qualität ihres Leistungsprogramms. Gegenstand ist der Zufriedenheitsgrad der Studierenden mit den von den Einrichtungen angebotenen Leistungen durch die Beurteilung der Behauptung, dass die Studierenden mit der Erstellung der Dienstleistungen in den drei Kerngeschäftsfeldern zufrieden sind. Abbildung 27 zeigt die überwiegende Zustimmung in den einzelnen Bereichen.

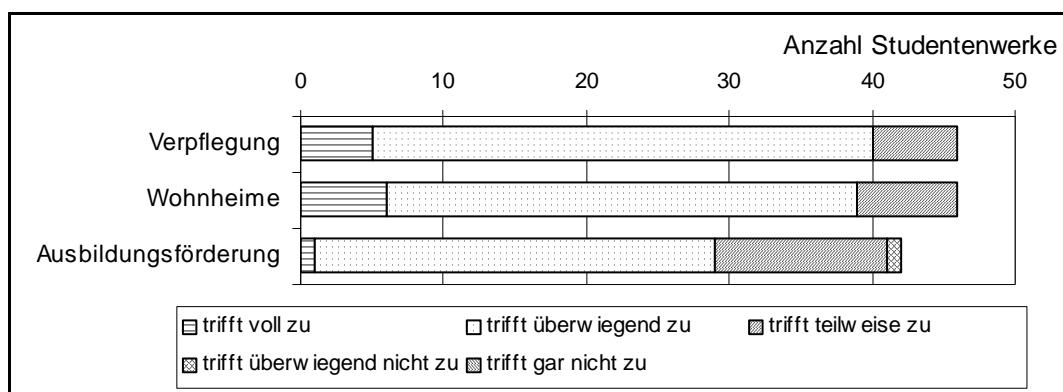


Abbildung 27: Zufriedenheitsgrad der Studierenden aus Sicht der Studentenwerke<sup>376</sup>

Zur Bewertung der Einschätzungen findet ein Vergleich der Angaben mit den Ergebnissen der 17. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks statt. Im Verpflegungsbereich nimmt die Sozialerhebung eine Beurteilung der Qualität des Mensaangebotes nach den Kriterien Geschmack, Ernährungsqualität/Gesundheitswert, Auswahl- und Kombinationsmöglichkeiten, Preis-Leistungs-Verhältnis sowie Atmosphäre/Raumgestaltung vor. Darüber hinaus erfolgt eine Differenzierung in Stammgäste, sporadische Nutzer und Nichtnutzer.<sup>377</sup> Geschlechtsübergreifend sind 42% der Studierenden Stammgäste und 35% sporadische Mensagänger. 23% nutzen das Verpflegungsangebot in den Men-

<sup>375</sup> Diese hohe Zustimmung lässt ebenfalls auf eine zukünftige Erhöhung des Turbulenzgrads der Studentenwerke schließen. Vgl. zu dieser These Abschnitt 3.2.2.3.

<sup>376</sup> Vgl. zu den Daten der Sozialerhebung: BMBF (2004), S. 358.

<sup>377</sup> Vgl. BMBF (2004), S. 373.

sen nicht.<sup>378</sup> Die getätigten Angaben schwanken im Durchschnitt zwischen den Skalenergebnissen 2,6 und 3,5, wobei der Wert 1 die Ausprägung „sehr schlecht“ und 5 „sehr gut“ repräsentiert. Unter der Prämisse, dass sämtliche Qualitätskriterien mit 20% gewichtet werden, ergibt sich unter Berücksichtigung der Gästestruktur ein Gesamtwert von 3,18. Gewichtet man die vollkommene Zustimmung der Studentenwerke zu der Aussage im Verpflegungsbereich mit fünf und eine totale Ablehnung der Behauptung mit eins, ergibt sich ein Wert von 4,17. Die Selbsteinschätzung im Verpflegungsbereich zeigt unter diesen Prämissen ein besseres Bild als die Daten der 17. Sozialerhebung. Diese Tatsache kann als Indiz einer Selbstüberschätzung der Studentenwerke gesehen werden.<sup>379</sup>

Im Wohnanlagenbereich lässt sich die Zufriedenheitssituation der Studierenden anhand eines Gesamtwertes ablesen. Demnach sind 26% sehr zufrieden, 34% zufrieden, 20% unentschieden, 12% unzufrieden und 8% sehr unzufrieden mit der Leistungserstellung in diesem Geschäftsfeld.<sup>380</sup> Gewichtet man die Einstufung „sehr zufrieden“ erneut mit fünf und die Einschätzung „sehr unzufrieden“ wiederum mit eins, so ergibt sich ein Wert von 3,58. Auf Basis der von den Studentenwerken getätigten Angaben erhält man bei einer analogen Gewichtung zum Geschäftsfeld Verpflegung einen Wert von 3,56. Dies bedeutet, dass die Studentenwerke ihr Leistungsangebot im Wohnanlagenbereich sehr zutreffend einschätzen. Die Vergleichbarkeit ist in diesem Bereich im Gegensatz zum Verpflegungsbereich besser möglich.

Lediglich ein Studentenwerk schätzt, dass die Studierenden im Bereich Ausbildungsförderung mit der Leistungserbringung ihrer Einrichtung eher unzufrieden sind. Ansonsten erfährt diese Aussage überwiegende Zustimmung. Ein Vergleich zu der 17. Sozialerhebung ist nicht möglich. Dort wird ausschließlich die Qualität anderer Beratungsleistungen erhoben.<sup>381</sup> Im Vergleich zu den beiden anderen Kerngeschäftsfeldern stufen die Studentenwerke ihre Leistungserbringung insgesamt leicht schlechter ein.

---

<sup>378</sup> Vgl. BMBF (2004), S. 364.

<sup>379</sup> Einschränkung muss jedoch angefügt werden, dass aufgrund der unterschiedlichen Datenbasis der hier durchgeführte Vergleich nicht als objektiv gelten kann, da z. B. die Gleichgewichtung aller Qualitätskriterien durchaus angreifbar ist. Um einen aussagekräftigeren Vergleich zu ermöglichen, wäre erneut eine differenziertere Untersuchung der Selbsteinschätzung der Studentenwerke anhand der Kriterien der Sozialerhebung notwendig gewesen. Ergänzend ist die Fragestellung als nicht exakt einzustufen. Die Zustimmung zu der Behauptung, dass die Studierenden mit der Leistungserstellung im Verpflegungsbereich absolut zufrieden sind, dürfte etwas geringer als die hier geforderte Zustimmung nach der These, dass die Studierenden mit dem Angebot zufrieden sind, ausfallen.

<sup>380</sup> Vgl. BMBF (2004), S. 358.

<sup>381</sup> Vgl. zur Bewertung dieser Beratungsangebote BMBF (2004), S. 399.



### **4.3 Instrumentenauswahl auf Basis des Erfüllungsgrads der Controlling-Aufgaben**

Die Zusammenfassung der wesentlichen bisherigen Ergebnisse erlaubt die Identifikation konkreter Schwachstellen im bisherigen Controlling-System in der Mehrzahl der deutschen Studentenwerke. Hieraus lassen sich Rückschlüsse ziehen, welche Controlling-Aufgaben bislang insgesamt nur in unzureichendem Ausmaß in den Einrichtungen erfüllt werden. Die in diesem Zusammenhang notwendige Querschnittsbetrachtung vernachlässigt vereinzelt individuelle Besonderheiten einzelner Einrichtungen. Das zentrale Anliegen der Arbeit ist jedoch die instrumentelle Umsetzung einer Controlling-Konzeption für die überwiegende Anzahl der Institutionen und nicht die spezifische Behandlung von Teilproblemen. Vor diesem Hintergrund erfolgt die zielgerichtete Auswahl der weiter behandelten Instrumente zur Beseitigung der größten Schwachstellen bei der derzeitigen Erfüllung der Controlling-Aufgaben.

#### **4.3.1 Beurteilung des Controlling-Systems und der Erfüllung der Controlling-Aufgaben**

Um die bisherige Erfüllung der Controlling-Aufgaben in den Studentenwerken besser beurteilen zu können, werden die zentralen Ergebnisse der empirischen Untersuchung an dieser Stelle einfürend kurz zusammengefasst.

Im Bereich Personal und Organisation sind insbesondere die Probleme bei den Mitarbeitern im Verpflegungsbereich auffällig. Die Gründe der hohen krankheitsbedingten Ausfalltage sind näher zu analysieren. Zudem ist durch den Einsatz geeigneter Methoden ein Rückgang der Fehlzeiten anzustreben. Als mögliche Maßnahmen bieten sich beispielsweise Rückkehrergespräche nach Krankheiten oder ein betriebliches Vorschlagswesen an. Insbesondere vor dem Hintergrund der Entwicklungen der Einnahmen und Ausgaben, die auf zukünftig weiter steigende Wirtschaftlichkeitsanforderungen hindeuten, scheinen diese Maßnahmen dringend geboten. Verstärkt wird dieses Erfordernis durch die Tatsache, dass die Personalkosten insgesamt zwei Drittel aller Ausgaben in den Studentenwerken umfassen. Die intensive Zusammenarbeit - insbesondere im Bereich Einkauf des Geschäftsfelds Verpflegung - ist ergänzend sehr positiv zu werten.

Bei der Darstellung der wichtigsten Erkenntnisse im Bereich Management und Führungsunterstützung wird erneut auf die bereits vorgenommene Unterteilung zurückgegriffen. Die verschiedenen Planungsverfahren in den Studentenwerken sind, insbesondere aufgrund der nach eigenen Angaben geringen Abweichungen der Plan- von den Istwerten sowie einer nahezu vollständigen Integration von Teilplänen zu Gesamtplänen, insgesamt als gut entwickelt einzustufen. Der momentane monatliche Soll-Ist-Vergleich

des Wirtschaftsplans in etwas weniger als der Hälfte aller Einrichtungen ist ebenfalls positiv zu werten. Allerdings sind Defizite bei längerfristigen Planungsverfahren offenkundig. Die Ausdehnung des zeitlichen Planungshorizonts sollte bei mehreren Plänen - insbesondere beim Wirtschaftsplan auf mindestens zwei Jahre sowie beim Finanz- und Investitionsplan auf fünf Jahre als absolute Untergrenze - erfolgen, um die zukünftigen Entwicklungen besser berücksichtigen zu können. Empfehlenswert ist zudem die Integration des Finanzplans als Ausdruck der Liquiditätssituation der Studentenwerke und erfolgsbezogener Planungsverfahren. Hierzu eignen sich insbesondere der Wirtschaftsplan sowie in noch stärkerem Maße die Plan-Bilanz bzw. Plan-GuV.<sup>382</sup>

Der Bereich Informationssystem und Berichtswesen ist nach Angaben der Studentenwerke insgesamt als den Anforderungen entsprechend einzustufen. Leichtere Mängel, z. B. bei der grafischen Aufbereitung und der EDV-Unterstützung, können dieses Ergebnis nicht entscheidend abschwächen. Kritisch ist allerdings die einseitige Ausrichtung dieses Bereichs auf Umsatz-, Kosten- und Budgetkennzahlen zu bemängeln. Qualitäts-, Liquiditäts- und strategische Informationen werden insgesamt nur in unbefriedigendem Ausmaß erhoben. Der nach eigenen Angaben überwiegend erzielte Abgleich von Informationsangebot und Informationsnachfrage steht einer Nichterfüllung des Informationsbedarfs im Bereich strategischer, liquiditätsorientierter und qualitätsorientierter Kennzahlen gegenüber.<sup>383</sup> Bestätigt wird die Vermutung eines nicht gedeckten Informationsbedarfs durch die Angaben hinsichtlich der Planungsqualität im Geschäftsfeld Wohnen. Eine Sensibilisierung der Geschäftsführung für den objektiven Informationsbedarf sowie die Unterstützung bei dessen Erhebung muss vom Controlling begleitet werden.

Der Instrumenteneinsatz im operativen und strategischen Controlling erfolgt bis auf vereinzelte Ausnahmen nur in geringem Umfang.<sup>384</sup> Nach eigenen Angaben verfügen fast alle Einrichtungen über ein nach Kostenarten, -stellen und -trägern unterteiltes Kostenrechnungssystem.<sup>385</sup> An dieser Stelle sind allerdings leicht widersprüchliche Angaben offenkundig. Einerseits wird ein nahezu flächendeckender Einsatz bestätigt, andererseits deuten die Angaben bezüglich konkreter Methoden nicht auf eine umfassende Anwendung hin. Positiv ist allerdings der hohe Anteil der Plandaten in der Kostenrechnung zu

---

<sup>382</sup> Letztgenannte eignen sich besonders gut für eine Verknüpfung, da viele Werte direkt aus vorhandenen Werten abgeleitet bzw. von diesen übernommen werden können.

<sup>383</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.1.2.

<sup>384</sup> Es bleibt anzumerken, dass aufgrund der Beschränkung der Untersuchung auf wenige Instrumente die Anwendung anderer, eventuell vorhandener Instrumente nicht erfolgen konnte. Die Auswahl der in die Untersuchung aufgenommenen Instrumente erfolgte auf Basis des eigenen Kenntnisstands sowie hilfreicher Anregungen aus zahlreichen Gesprächen.

<sup>385</sup> Dieser flächendeckende Einsatz lässt auf eine sehr hohe Gewichtung der Kostentransparenz im Rahmen des bisherigen, operativen Controlling schließen. Vgl. hierzu auch HINZ (2004 a), S. 200.

werten. Neben der Kostenrechnung kommt operativ nur noch umfassend die Budgetierung im Bereich der Wirtschaftsplanerstellung zum Einsatz. Ansonsten wird die Anwendung weiterer Instrumente bis auf vereinzelte Ausnahmen überwiegend verneint.

Im strategischen Bereich werden nach eigenen Angaben die Instrumente Erlöscontrolling, Benchmarking und Risikomanagement verwendet. Eine systematische und ausschließlich langfristig orientierte Anwendung ist jedoch eher zu bezweifeln. Der Einsatz anderer strategisch orientierter Instrumente findet nur sporadisch statt. Auch zukünftig ist ein verstärkter Einsatz laut eigenen Angaben nicht vorgesehen. In dieses Bild passt die geringe Relevanz, die die Studentenwerke der strategischen Planung einräumen.<sup>386</sup> Gleichwohl wird diesem Aspekt andererseits der höchste Weiterentwicklungsbedarf zugeordnet.

Die bislang geringe Bedeutung der strategischen Planung lässt sich auf eine mangelnde strategische Entscheidungsfreiheit in der Vergangenheit zurückführen, die entscheidend zu der Einschätzung eines geringen Turbulenzgrad der Studentenwerke beitrug. Gegenwärtig werden den Einrichtungen allerdings zunehmend weitreichendere Kompetenzen übertragen. Beispielsweise sei an dieser Stelle die Möglichkeit der Gründung von oder Beteiligung an Unternehmen angeführt.<sup>387</sup> Die bestehenden und neu geschaffenen Entscheidungsspielräume führen zu einem zukünftig steigenden Turbulenzgrad. Dieser wiederum erfordert eine Integration strategischer Elemente in die bisherigen Planungen.

In knapp einem Drittel aller Studentenwerke sind eigene Controlling-Stellen vorhanden, die organisatorisch überwiegend als Stabsstelle eingegliedert sind. Ansonsten werden Controlling-Tätigkeiten von anderen Mitarbeitern der Einrichtung ergänzend übernommen. Mehrheitlich verfügen diese über ein hohes Ausbildungsniveau. Zudem sind sie mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattet. Die Antworten auf die Behauptungen zu allgemeinen Entwicklungstendenzen in den Studentenwerken stützen die These, dass der Turbulenzgrad in den Einrichtungen zukünftig steigen wird. Konkret erfolgt eine Bestätigung der Einschätzungen, dass sich die Wirtschaftlichkeitserfordernisse und die ökonomische Selbstverantwortung zukünftig deutlich erhöhen werden. Zudem wird ein Wandel im Verhältnis zwischen Studentenwerken, Hochschulen und dem jeweiligen Bundesland erwartet.

---

<sup>386</sup> Demgegenüber werden andererseits langfristige Planungen teilweise per Gesetz vorgeschrieben. In diesen Fällen sollen diese Aufgaben vom Organ Verwaltungsrat übernommen werden. Vgl. hierzu die Ausführungen in 3.2.2.2.1 bezüglich der Regelungen in Bremen, Hamburg und Rheinland-Pfalz.

<sup>387</sup> Zudem verfügen die Studentenwerke in gewissen Grenzen über Möglichkeiten der Gestaltung des eigenen Leistungsangebots. Beispielsweise existieren Freiheiten hinsichtlich der Anzahl der Verpflegungseinrichtungen sowie des Leistungsprogramms in den Verpflegungsbetrieben sowie in den Bereichen Service und Kultur bzw. Beratung und soziale Dienste. Einschränkend ist hierbei der soziale Auftrag einer flächendeckenden Versorgung als Restriktion zu beachten.

Die vorgenommene Einschätzung, dass sich die Studentenwerke in der Übergangsphase zwischen der ersten und zweiten Stufe des evolutorischen Entwicklungspfad befinden, wird auch an dieser Stelle beibehalten. Die Informationsversorgung steht bislang eindeutig in den Studentenwerken im Vordergrund. Insgesamt kann ein gut funktionierendes Informationssystem konstatiert werden. Ein Regelkreis aus Planung, Steuerung und Kontrolle kann trotz der überwiegenden Verwendung von Plandaten in der Kostenrechnung allerdings nicht bestätigt werden. Der Aufbau eines derartigen geschlossenen Systems - unter Berücksichtigung der postulierten Aspekte Wirtschaftlichkeit, Kundenorientierung und Servicequalität<sup>388</sup> - wird als ein zu verfolgendes Ziel im weiteren Verlauf der Arbeit angesehen.<sup>389</sup>

Auf Basis dieser Zwischenergebnisse lässt sich im Folgenden eine Einschätzung vornehmen, inwieweit die vielfältigen Controlling-Aufgaben in den Studentenwerken zum jetzigen Zeitpunkt erfüllt werden. Die Betrachtung erfolgt ausgehend von den strategischen Controlling-Aufgaben.<sup>390</sup>

Der bisherige Mangel einer umfassenden strategischen Planung führt zu einem insgesamt geringeren Erfüllungsgrad der strategischen gegenüber den operativen Controlling-Aufgaben. Die bislang existierenden Leitbilder sind selbst bei regelmäßiger Anpassung höchstens als Grundlage einer strategischen Planung zu betrachten. Gefordert wird jedoch unter anderem der Aufbau eines Systems zur Selbstpositionierung der Studentenwerke, um sich im Spannungsfeld mit den anderen Anspruchsgruppen behaupten zu können.<sup>391</sup> Insbesondere auf Ministerialebene muss diese Selbstpositionierung klar und eindeutig vertreten werden, um die langfristige Existenzberechtigung der Einrichtungen deutlich zum Ausdruck bringen zu können. Die im strategischen Bereich eingesetzten Instrumente deuten darauf hin, dass diese Aufgabe bislang nahezu unberücksichtigt geblieben ist.

Die zweite strategische Aufgabe umfasst Mechanismen, die eine Bewertung und Überprüfung des Beitrags einzelner betrieblicher Ziele zur Erfüllung der Mission zulassen. Insbesondere vor dem Hintergrund finanzieller und rechtlicher Änderungen kann sich das Zielsystem verändern und eventuell nicht mehr in erster Linie der Mission der Studentenwerke entsprechen. Da sich die Änderung der Finanzierungsstruktur bereits seit

---

<sup>388</sup> Vgl. zu diesen zu berücksichtigenden Aspekten, die als Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit und die Wettbewerbsfähigkeit der Studentenwerke angesehen werden, die abschließenden Ausführungen in Abschnitt 3.2, in dessen Rahmen sich die Studentenwerke als „Moderne Dienstleistungsunternehmen“ einstufen.

<sup>389</sup> Vgl. zum evolutorischen Entwicklungspfad erstmals Abschnitt 2.1.4.

<sup>390</sup> Vgl. zu den einzelnen Controlling-Aufgaben in Studentenwerken erstmals Abschnitt 3.3.

<sup>391</sup> Diese Notwendigkeit bei den Studentenwerken sieht auch EICHHORN. Demnach „sollten sie sich auf ihre Stärken besinnen und sie propagieren. Dies beginnt mit dem Entwerfen eines Unternehmensleitbildes. Basis dafür ist die Führungsphilosophie.“ EICHHORN (2004), S. 175.

einigen Jahren vollzieht, ist davon auszugehen, dass vereinzelt Ziele neu definiert wurden. Ob diese allerdings in jedem Fall systematisch einer Überprüfung hinsichtlich der Missionserfüllung unterzogen worden sind, kann nicht abschließend beurteilt werden. Die bisherigen Erkenntnisse bezüglich der strategischen Planung lassen diese Kontrolle sehr unwahrscheinlich erscheinen.<sup>392</sup>

Eine weitere strategische Controlling-Aufgabe umfasst den Aufbau von Beurteilungsverfahren zur Leistungserbringung. Einerseits soll hierdurch ein rationeller Betriebsablauf gewährleistet werden, andererseits soll eine Optimierung des Leistungsprogramms stattfinden. Maßnahmen zur Erreichung des ersten Teilziels sind durchaus vorhanden. Insbesondere die vielfachen Diskussionen bezüglich der Gründung eigener oder Beteiligung an Unternehmen zur Erhöhung der Qualität der erbrachten Leistungen - und eventuell Reduktion der Personalkosten - belegen diese Aussage. Eine systematische, instrumentengestützte Vorgehensweise zur Optimierung des Leistungsprogramms scheint hingegen nicht umfassend zu existieren. Insgesamt kann diese strategische Aufgabe daher als teilweise erfüllt angesehen werden. Eine identische Einschätzung bezüglich des Erfüllungsgrads erhält man bei der strategischen Controlling-Aufgabe der Verbesserung der Kommunikation zu den Studierenden, dem Staat und den Hochschulen. Zweifelsohne existieren bereits vielfältige Kommunikationswege. Standardisierte Mechanismen - beispielsweise regelmäßig stattfindende Planungsrunden mit dem Abgleich gegenseitiger Interessen - dürften aufgrund der gewonnenen Erfahrungen hingegen überwiegend nicht zum Standard gehören.

Als fünfte strategische Controlling-Aufgabe wurde der Aufbau eines internen Informationssystems für Führungskräfte erarbeitet, um die eigene strategische Position der Einrichtung zukünftig kontinuierlich beurteilen zu können. Grundsätzlich existieren mehrere Möglichkeiten zum Aufbau eines solchen Systems. Beispielsweise kann die Implementierung eines Intranet mit entsprechenden strategischen Informationen zur Erfüllung dieser Aufgabe einen Beitrag leisten. Des Weiteren bietet sich auch das bisherige Berichtswesen als Informationsmedium an. In vielen Einrichtungen dürfte dieses neben der Geschäftsleitung - eventuell in abgeschwächter Form - mehreren anderen Führungskräften zur Verfügung stehen. Allerdings ist dort ein Mangel an strategischen Kennzahlen vorzufinden, so dass die Beurteilung der eigenen strategischen Position nur eingeschränkt möglich ist. Insgesamt muss diese Aufgabe auf Basis des aktuellen Informationsstands als überwiegend nicht erfüllt eingestuft werden.

---

<sup>392</sup> Eine zwingende Überprüfung der Missionserfüllung des Leistungsprogramms im Detail ist zwar nicht ersichtlich. Da jedoch in vielen Fällen die zu erbringenden Leistungen per Gesetz vorgeschrieben sind, kann insgesamt von einer hohen Missionserfüllung ausgegangen werden.

Die operativen Controlling-Aufgaben sind als umfassender einzustufen, da jeweils mehrere Aspekte zur Erfüllung gewährleistet sein müssen. Als erste operative Controlling-Aufgabe wurde die Sicherstellung einer informatorischen Grundversorgung auf Geschäftsbereichs- sowie Studentenwerksebene erarbeitet. Zusätzlich soll eine Hilfestellung bei spezifischen Entscheidungssituationen erfolgen. Im Detail konnten hierzu im Rahmen der empirischen Untersuchung nur vereinzelt Auskünfte erhoben werden, da die Gewinnung eines breiten Überblicks im Vordergrund stand. Insgesamt wurde die Informationsversorgung aber als gut eingestuft. Die vielfach mangelnde instrumentelle Unterstützung im operativen Controlling - lediglich die Budgetierung wird flächendeckend eingesetzt - deutet jedoch auch an dieser Stelle auf Verbesserungspotentiale hin. Als ergänzende Beispiele seien der nicht flächendeckende Einsatz der Prime Cost-Kalkulation im Verpflegungsbereich oder die Probleme bei der Prognose der Mietausfälle und Leerstände im Wohnanlagenbereich angeführt. Insgesamt kann die Erfüllung dieser Aufgaben als teilweise eingestuft werden.

Die zweite operative Controlling-Aufgabe betrifft die Weiterentwicklung von Maßnahmen zur fortlaufenden Überprüfung der Einhaltung der Daten des Wirtschaftsplans. Zusätzlich sollen neue Methoden zur Wirtschaftlichkeitssteigerung in den Einrichtungen entwickelt werden. Der vielfach vorhandene Soll-Ist-Vergleich des Wirtschaftsplans auf Monatsbasis veranschaulicht den vergleichsweise hohen Erfüllungsgrad bei dieser Aufgabe. Darüber hinaus verstärken die nach eigenen Angaben geringen Abweichungen bei den Daten des Wirtschaftsplans diese Einschätzung. Ferner wird in nahezu allen Studentenwerken von zukünftig steigenden Wirtschaftlichkeitsanforderungen ausgegangen. Aus diesem Grund dürften vereinzelt Bemühungen diesbezüglich existieren. Insgesamt erscheint diese Controlling-Aufgabe in der Mehrzahl der Studentenwerke daher überwiegend erfüllt.

Die letzte operative Controlling-Aufgabe betrifft die Optimierung des Budgetierungsprozesses. Durch die jahrelange Erfahrung im Bereich der Budgetierung im Rahmen der Wirtschaftsplanerstellung verfügen die Studentenwerke bereits über ein beachtliches Know-how auf diesem Gebiet. Nach eigenen Angaben erfolgt hierbei nahezu flächendeckend eine vollständige Integration von Teilplänen. Diese führt - ergänzend zu den als gering erachteten Abweichungen - zu der Einschätzung, dass die Aufgabe in den Studentenwerken zum jetzigen Zeitpunkt bereits komplett erfüllt wird.

Der Erfüllungsgrad der verschiedenen Controlling-Aufgaben muss insgesamt als nicht einheitlich angesehen werden. Der kompletten Erfüllung einer operativen steht die absolute Nichterfüllung einer strategischen Controlling-Aufgabe gegenüber. Im Großen und Ganzen ist der Erfüllungsgrad der operativen Controlling-Aufgaben als höher einzustu-

fen. Diese Erkenntnis deckt sich mit den Einschätzungen von WEBER/HAMPRECHT, die in vielen öffentlichen Institutionen einen Nachholbedarf im Bereich des strategischen Controlling vermuten.<sup>393</sup> Abbildung 28 fasst die gewonnenen Erkenntnisse zum momentanen Erfüllungsgrad der verschiedenen Controlling-Aufgaben noch einmal zusammen. In dem grau unterlegten Feld ist zu jedem Ziel eine grobe Bewertung hinsichtlich des Erfüllungsgrads angegeben.

Strategische Controlling-Aufgaben				
Aufbau System zur Selbstpositionierung	Mechanismus zur Zielbeitragsüberprüfung	Beurteilung der Leistungserbringung	Verbesserung externe Kommunikation	Verbesserung interne Kommunikation
--	-	o	o	-
Operative Controlling-Aufgaben				
Sicherstellung informatorische Grundversorgung und Entscheidungshilfe	Weiterentwicklung der Überprüfung des Wirtschaftsplans und Wirtschaftlichkeit steigern	Sicherstellung eines optimierten Budgetierungsprozesses		
o	+	++		

Abbildung 28: Derzeitiger Erfüllungsstand wesentlicher Controlling-Aufgaben<sup>394</sup>

Diejenigen Aufgaben, die momentan den niedrigsten Erfüllungsgrad aufweisen, sind im Rahmen der instrumentellen Umsetzung der Controlling-Konzeption verstärkt zu berücksichtigen. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse findet im Folgenden die Instrumentenauswahl statt.<sup>395</sup>

### 4.3.2 Instrumentenauswahl für die weitere Untersuchung

Im Kapitel 5 sollte bei der instrumentellen Umsetzung sowohl die Erfüllung operativer als auch strategischer Controlling-Aufgaben angestrebt werden. Aufgrund der vergangenen und zukünftig prognostizierten Entwicklung in Verbindung mit dem aktuellen Ausgestaltungsgrad sollten dabei strategische Aspekte stärker beachtet werden. Hierbei ist

<sup>393</sup> Vgl. zu dieser Einschätzung erneut die Literaturangabe in Fußnote 53.

<sup>394</sup> Die Einstufungen im grau unterlegten Feld sind wie folgt zu verstehen: Ein „++“ bedeutet, dass diese Aufgabe momentan komplett erfüllt wird, ein „+“ verweist auf eine überwiegende Erfüllung. Diejenigen Aufgaben, die durch ein „o“ gekennzeichnet sind, werden zurzeit teilweise erfüllt. Eher nicht erfüllte Aufgaben werden durch ein „-“ symbolisiert. Mit „--“ versehene Controlling-Aufgaben werden gar nicht erfüllt.

<sup>395</sup> Kritisch sei angemerkt, dass sich die nachfolgend ausgewählten Instrumente nicht objektiv aus den bisherigen Erkenntnissen ableiten lassen. Die zu erfüllenden Aufgaben lassen sich vielfach auch mittels eines Einsatzes anderer Instrumente umsetzen.

das besondere Augenmerk auf diejenigen Aufgaben zu lenken, deren Erfüllungsgrad bisher mit absolut bzw. überwiegend nicht erfüllt eingestuft wurden. In den Studentenwerken ist demnach aus heutiger Sicht die Entwicklung eines Systems zur langfristigen Selbstpositionierung der Einrichtungen anzustreben, damit sich diese im Spannungsfeld mit den verschiedenen Anspruchsgruppen zielsetzungsgerecht positionieren können. Weiterhin sind Mechanismen zu entwickeln, die eine Einschätzung hinsichtlich der Missionsgerichtetheit der betrieblichen Ziele vornehmen. Drittens besteht Handlungsbedarf beim Aufbau eines internen Informationssystems, damit Führungskräfte die strategische Situation des betreffenden Studentenwerks schnell und zutreffend beurteilen können.

Ein Instrument zur Erfüllung dieser Aufgaben aus dem breit gefächerten Instrumentenkanon der strategischen Planung stellt die Balanced Scorecard dar. Der Einsatz dieses Verfahrens erfüllt bei einer konsequenten Anwendung neben den hier vornehmlich relevanten strategischen Controlling-Aufgaben auch alle übrigen.<sup>396</sup> Insbesondere die Erarbeitung eines Selbstverständnisses und damit einer Selbstpositionierung wird gefördert.<sup>397</sup> Dieses vergleichsweise neuartige Instrument ist zudem aufgrund seiner implizierten Sachzielorientierung insbesondere für Non-Profit-Organisationen geeignet.<sup>398</sup> Aus diesen Gründen erscheint es für einen Einsatz im Rahmen dieser Arbeit prädestiniert. Neben der Lösung der angeführten strategischen Controlling-Aufgaben kann sie ferner zur Lösung nachfolgender Sachverhalte in den Studentenwerken beitragen:

- Aktualisierung des Leitbilds und Überprüfung, ob dieses für die strategische Planung ausreichend ist,
- Überprüfung und Aktualisierung bzw. Neuentwicklung der Strategie,
- Aufdeckung objektiv nicht benötigter Informationen sowie deren Eliminierung,<sup>399</sup>
- Motivationssteigernde Effekte bei den Mitarbeitern beim Herunterbrechen auf die einzelnen Geschäftsbereiche.<sup>400</sup>

---

<sup>396</sup> Die Erfüllung aller strategischen Controlling-Aufgaben lässt sich ergänzend aus der Tatsache ableiten, dass alle in Abschnitt 2.2.2.2 dargestellten strategischen Controlling-Felder intensiv behandelt werden.

<sup>397</sup> Diese Meinung vertritt auch VON HOLT (2004), S. 83.

<sup>398</sup> Vgl. WEBER (2003), S. 12. WEBER kommt sogar zu der Schlussfolgerung, dass aufgrund der wechselseitigen und intensiven Beziehungen von Balanced Scorecard und Controlling eine separate Realisierung des Controlling in Non-Profit-Organisationen kaum sinnvoll ist. Diese Meinung ist allerdings zu relativieren. Hiermit ist keinesfalls gemeint, dass ein bestehendes Controlling ohne eine Balanced Scorecard nicht effizient arbeiten kann. Vielmehr fordert er, dass gerade in öffentlichen Institutionen bei einer Neuentwicklung des Controlling die strategische Planung mit einbezogen werden sollte. Gleichwohl muss diese nicht zwangsläufig mittels einer Balanced Scorecard erfolgen.

<sup>399</sup> Die allgemeine Controlling-Aufgabe wurde bereits unter Abschnitt 2.1.2 erstmals für alle Unternehmen - unabhängig von der Rechtsform - angeführt.

<sup>400</sup> Dieser Aspekt ist nur bei einer ausreichend langfristigen Perspektive zu erreichen und wird unter Abschnitt 5.1.2.6 erneut aufgegriffen.



Zusammengefasst lässt sich konstatieren, dass mit Hilfe der Balanced Scorecard die strategischen Aufgaben der Studentenwerke beherrscht werden können und zudem weitere Probleme vermindert werden.<sup>401</sup> Gleichzeitig erfolgt eine Weiterentwicklung in den Bereichen Strategisches Management, Berichtswesen und Kennzahlenermittlung, die im Rahmen der empirischen Untersuchung als die Teilbereiche mit einem hohen Weiterentwicklungsbedarf identifiziert werden konnten. Die Balanced Scorecard wird in Abschnitt 5.1 ausführlicher vorgestellt.

Grundsätzlich lassen sich im Rahmen der strategischen Planung strategische Ziele und Basisziele unterscheiden.<sup>402</sup> Die Erreichung von Basiszielen kann als Grundvoraussetzung des Geschäfts angesehen werden. Ihre Aufnahme in eine Balanced Scorecard sollte nur bei einer Nichterreichung in einem wettbewerbsgefährdenden Ausmaß erfolgen.<sup>403</sup> In den Studentenwerken können eine ausreichende Hygiene oder eine ausreichende Vielfalt des Speisenangebots in den Verpflegungseinrichtungen als Basisziele betrachtet werden. Auf Gesamtstudentenwerksebene ist als ein Hauptbasisziel die Sicherstellung einer jederzeitigen Liquidität anzusehen. Dieses überwiegend langfristige Ziel wird im Rahmen der Balanced Scorecard nicht direkt erfasst, da bislang eine grobe Verletzung dieser Zielsetzung in einem wettbewerbsgefährdenden Ausmaß nicht zu erkennen ist.

Gleichwohl bedarf es eines Ausbaus langfristiger Basisplanungsinstrumente zur Bereitstellung einer umfassenden Informationsbasis. Dies trifft insbesondere für langfristige Liquiditäts- und Erfolgswissensinformationen zu. Liquiditätsinformationen werden momentan vor dem Hintergrund des sich erhöhenden Turbulenzgrads nicht flächendeckend genug berichtet.<sup>404</sup> Zudem ist ein nicht ausreichender Planungshorizont zu bemängeln. Langfristige Finanzpläne mit einem Horizont von fünf Jahren existieren lediglich in knapp weniger als der Hälfte aller Einrichtungen.<sup>405</sup> Im Bereich der Erfolgsplanung ist die zeitliche Reichweite überwiegend auf ein Jahr begrenzt. Plan-Bilanz und Plan-GuV werden zudem nur vergleichsweise selten aufgestellt. Sämtliche Planungsrechnungen sollten mit einem fünfjährigen Planungshorizont aufgebaut bzw. auf diesen erweitert werden. Ergänzend sollte eine integrierte Darstellung der Größen erfolgen.

---

<sup>401</sup> OEHLER hält ergänzend eine Integration der Budgetierung in die Balanced Scorecard für sehr erfolgversprechend. Vgl. OEHLER (2002), S. 88 ff. Aufgrund der hohen Bedeutung der Budgetierung in den Studentenwerken erscheint nicht zuletzt aus diesem Grund ein Einsatz sinnvoll. Eine separate Aufnahme unterbleibt an dieser Stelle aufgrund eines nicht akut festgestellten Handlungsbedarfs.

<sup>402</sup> Vgl. MÜLLER (2002), S. 208 f.

<sup>403</sup> Vgl. HORVÁTH (2004), S. 51 und S. 59. Demgegenüber fordert MÜLLER eine Integration sämtlicher Ziele in die Balanced Scorecard. Vgl. MÜLLER (2002), S. 209. Zur Bewältigung dieser umfassenden Planung verweist er auf die Möglichkeiten der ganzheitlichen Planung. Vgl. zur ganzheitlichen Planung PROBST/GOMEZ (1989) oder auch GOMEZ/PROBST (1999). Aus Praktikabilitätsgründen und der nicht stringenten Argumentation MÜLLERS ist diese Vorgehensweise nicht zu befürworten.

<sup>404</sup> Vgl. zu dieser Feststellung unterstützend Abbildung 21.

<sup>405</sup> Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 4.2.3.1.

Zur Erfüllung dieser Basiszwecke bietet sich der Einsatz einer integrierten Finanzplanung an. Diese umfasst neben kurzfristigen Planungsmethoden eine langfristige Finanzplanung. Zudem wird im Rahmen einer langfristigen Bilanz- und GuV-Planung die konsequente Berücksichtigung eines längerfristigen Betrachtungszeitraums bei der Erfolgsplanung gewährleistet. Als integriert kann diese Planung bezeichnet werden, da sich die wesentlichen Informationen der Liquiditätsplanung aus den Werten der Erfolgsplanung ableiten lassen. Überwiegend werden hierdurch die strategischen Controlling-Aufgaben „Beurteilung der Leistungserbringung“ und „Verbesserung der externen Kommunikation“ gefördert. Die Förderung der Aufgabe „Verbesserung der Beurteilung der Leistungserbringung“ erfolgt dabei indirekt, da eine verbesserte Grundlage zur Beurteilung eines rationellen Betriebsablaufs angestrebt wird. Die neu gewonnenen Informationen können zudem zu einer Verbesserung der Kommunikation zu den externen Anspruchsgruppen beitragen, die bislang - zumindest finanzielle Größen betreffend - als stark verbesserungswürdig eingestuft werden muss.

Teilweise können die Erkenntnisse aus diesem Bereich konkret in der operativen Planung verwendet werden. Eine Schätzung der Umsätze in den Verpflegungseinrichtungen mithilfe der linearen Regression kann als Datenbasis der Umsatzwerte im Rahmen der Wirtschaftsplanerstellung und damit der unterjährigen Finanzplanung angesetzt werden.<sup>406</sup> Zudem wird mit diesem statistischen Verfahren eine Verbesserung der Prognosegenauigkeit im Wohnanlagenbereich - insbesondere bei der mit Schwächen behafteten Prognose von Leerständen oder Mietausfällen - ermöglicht.<sup>407</sup> Die integrierte Finanzplanung wird in Abschnitt 5.2 intensiv vorgestellt und für eine Anwendung in Studentenwerken angepasst.

Operative Controlling-Aufgaben werden zum jetzigen Zeitpunkt bereits vielfach teilweise bis sehr gut erfüllt. Dennoch sind Defizite erkennbar, die im Rahmen der weiteren Ausführungen bei ausgewählten Problemen beseitigt werden sollen.<sup>408</sup> Als operative Aufgabe mit dem geringsten Erfüllungsgrad wurde die bereichsspezifische und bereichsübergreifende informatorische Grundversorgung sowie die Unterstützung bei speziellen Entscheidungssituationen angeführt. Grundsätzlich kann diese Controlling-Aufgabe aus dem Blickwinkel der Gesamteinrichtung oder eines speziellen Geschäftsfelds betrachtet werden. Im Folgenden wird eine geschäftsbereichsbezogene Betrachtung

---

<sup>406</sup> Vgl. zur Prognose von Umsatzdaten in den Verpflegungseinrichtungen Abschnitt 5.2.3.

<sup>407</sup> Zu diesen Schwächen sei auf die Ausführungen gegen Ende des Abschnitts 4.2.3.2 verwiesen.

<sup>408</sup> Detaillösungen für sämtliche Probleme im operativen Bereich sind an dieser Stelle nicht möglich. Einerseits ist der zur Verfügung stehende Rahmen begrenzt. Andererseits sind die Probleme auf Geschäftsbereichsebene zu einrichtungsspezifisch, so dass der Fokus in diesem Rahmen auf ein wesentliches Problem gelegt werden sollte.

tung bevorzugt. Durch diese Eingrenzung können die Ausführungen einen höheren Grad der Spezifizierung erlangen.

Von den fünf Geschäftsbereichen bieten sich zunächst die Kerngeschäftsfelder für eine intensivere Betrachtung an. Die Bereiche Service und Kultur sowie Beratung und soziale Dienste sind aufgrund ihres heterogenen Leistungsspektrums sowie der geringen Kapitalbindung von untergeordnetem Interesse. Im Rahmen der informatorischen und methodischen Hilfestellung bei bestehenden Defiziten der operativen Aufgabenerfüllung des Controlling sollte eine Fokussierung auf das Geschäftsfeld mit dem höchsten Veränderungsdruck erfolgen. Im Bereich der Ausbildungsförderung erfolgt eine Kompensation des Aufwands durch das jeweilige Land. Obwohl sich auch in diesem Bereich die Wirtschaftlichkeitserfordernisse aufgrund veränderter Anforderungen der Studierenden leicht erhöhen, ist der Veränderungsdruck noch als vergleichsweise gering einzustufen. Ergänzend ist zudem festzustellen, dass die Studierendenwerke in Rheinland-Pfalz diese Aufgaben nicht übernehmen. Aus diesen Gründen sollte entweder der Wohnanlagen- oder der Verpflegungsbereich näher betrachtet werden. Ein Vergleich des Veränderungsdrucks dieser beiden Bereiche führt zu der Erkenntnis, dass dieser im Geschäftsfeld Verpflegung höher ist. Im Gegensatz zum Wohnanlagenbereich zeichnet sich dieser Bereich durch eine hohe Bindung der Ressource Personal aus. Zudem deuten die krankheitsbedingten Ausfalltage pro Mitarbeiter in diesem Geschäftsfeld auf größere Schwierigkeiten hin. Die Vielschichtigkeit des Angebots erfordert zudem eine differenziertere Ausgestaltung des Controlling. Aus diesem Grund wird nachfolgend bei der instrumentellen, operativen Umsetzung der Konzeption schwerpunktmäßig der Verpflegungsbereich betrachtet.

Insgesamt ist die instrumentelle Ausgestaltung des Controlling in den Studentenwerken als ausbaufähig einzustufen. Grundvoraussetzung für eine Implementierung weiterer Instrumente ist die Existenz einer hinreichenden Datenbasis. Diese hat in vielen Fällen ihren Ursprung in der Kostenrechnung. Eine Verbesserung der Qualität dieser Daten steigert die Aussagekraft der darauf aufbauenden Verfahren. Aus diesem Grund wird die Kostenrechnung vielfach auch als Kerninstrument des Controlling bezeichnet.<sup>409</sup> In den Verpflegungseinrichtungen ist insbesondere von Interesse, welche angebotenen Speisen und Getränke in welchem Ausmaß das Betriebsergebnis der einzelnen Einrichtung beeinflussen. Aufgrund des hohen Personalkostenanteils erscheint eine bislang überwiegend praktizierte Zuschlagskalkulation auf Basis der Wareneinsätze oder eine Ermittlung von Deckungsbeiträgen aus Umsatz abzüglich Wareneinsatzkosten unzureichend. Erste Entwicklungen einer differenzierteren Kostenträgerrechnung in Form einer Prime

---

<sup>409</sup> Vgl. KÜPPER/WEBER/ZÜND (1990), S. 288.

Cost-Kalkulation sind bereits vereinzelt in den Studentenwerken vorhanden.<sup>410</sup> Der Nutzen des Instruments für die Bewältigung der gestiegenen Wirtschaftlichkeitserfordernisse in diesem Bereich rechtfertigt die Forderung nach einem flächendeckenden Einsatz. Die Entwicklung, Anpassung und beispielhafte Durchführung der Prime Cost-Kalkulation wird ausführlich in Abschnitt 5.3 erläutert.<sup>411</sup>

Die alleinige Implementierung dieser Instrumente gewährleistet - zumindest operativ - noch kein effizientes und effektives Controlling. Vielmehr ist die Entwicklung bzw. Umsetzung dieser Instrumente als ein Schritt einer kontinuierlichen Weiterentwicklung anzusehen. Im Anschluss an die Implementierung des vorgestellten Instrumentariums sind weitere Maßnahmen zu ergreifen. Diese sind dann abhängig vom zukünftigen Ausgestaltungsgrad des Controlling und den bis dahin stattfindenden Veränderungen der Kontextfaktoren. Im Folgenden werden die drei aus der aktuellen Bedürfnisstruktur der Studentenwerke abgeleiteten Instrumente für einen Einsatz angepasst.

---

<sup>410</sup> Vgl. zur Anwendung der Prime Cost-Kalkulation in den Studentenwerken Abbildung 24.

<sup>411</sup> Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass ein weiteres Ziel der Prime Cost-Kalkulation explizit in der Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Einrichtungen besteht. Insofern wird neben der operativen Controlling-Aufgabe „Sicherstellung der informatorischen Grundversorgung und Entscheidungsunterstützung“ auch die Teilaufgabe „Wirtschaftlichkeitserhöhung“ der zweiten erarbeiteten operativen Controlling-Aufgabe verfolgt. Vgl. zu dieser Aufgabe im Detail die Ausführungen in Abschnitt 3.3.

## 5 Instrumentelle Umsetzung der Controlling-Konzeption in Studentenwerken

Der nachfolgend beschriebene Instrumenteneinsatz zur Bewältigung einer Vielzahl von Controlling-Aufgaben in Studentenwerken stellt den Schwerpunkt dieser Arbeit dar. In diesem Zusammenhang wird die studentenwerksgerechte Anpassung der Instrumente Balanced Scorecard, integrierte Finanzplanung und Prime Cost-Kalkulation im Verpflegungsbereich vorgenommen. Die Ausführungen werden an mehreren Stellen durch die Beschreibung individueller Vorgehensweisen und beispielhafter Darstellungen vertieft. Zu diesem Zweck erfolgt der Rückgriff auf die Rahmenbedingungen eines fiktiven Beispiel-Studentenwerks. Dieses lässt sich grob als eine durchschnittliche Einrichtung charakterisieren, für die folgende Merkmale kennzeichnend sind.

### **Eigenschaften des Beispiel-Studentenwerks:**

Das Studentenwerk besitzt die Rechtsform einer Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR) und verfügt über eine divisionale Organisationsstruktur. Bezüglich der Leistungsvielfalt und der Größe lässt sich die Einrichtung als durchschnittlich einstufen. Neben dem Verpflegungsbereich zählen der Wohnanlagenbereich sowie die Ausbildungsförderungsverwaltung zu den Kerngeschäftsfeldern. Abgerundet wird das Angebot durch zahlreiche Aktivitäten in den Bereichen Kultur sowie Beratung und soziale Dienste (insb. Kindertagesstätte). In der Vergangenheit kam es insbesondere in den beiden letztgenannten Bereichen vermehrt zu Leistungsüberschneidungen mit den betreuten Hochschulen. Die Vollbeschäftigtenzahl beträgt rund 200. Die Beschäftigungsstruktur entspricht der in Abschnitt 4.2.1 dargestellten Aufteilung. Zudem sind die krankheitsbedingten Ausfalltage pro Mitarbeiter mit Abstand ebenfalls im Verpflegungsbereich am höchsten.

Die finanzielle Situation des Studentenwerks hat sich in den letzten Jahren verschlechtert. Eine Verbesserung ist kurzfristig nicht abzusehen. Insgesamt wachsen die Einnahmen seit Jahren um jährlich ca. 1%. Im Jahr 2002 beliefen sie sich auf insgesamt knapp 17 Mio. Euro. Während sich die Gesamteinnahmen kontinuierlich erhöhen, sind teils deutliche Veränderungen in der Einnahmenstruktur in den letzten fünf Jahren zu verzeichnen. Es ist davon auszugehen, dass sich die Entwicklung aufgrund der betriebenen Politik in gleicher Weise fortsetzt. Insbesondere die Landeszuschüsse nehmen kontinuierlich ab, während dessen der Anteil der Finanzierungsquelle Semesterbeiträge kontinuierlich steigt. Durch die eventuelle Einführung von Studiengebühren wird zukünftig allerdings ein Rückgang der Studierendenzahlen und somit der Einnahmen aus den Semesterbeiträgen befürchtet.

Stärker steigende Personalkosten führen ergänzend zu dem Erfordernis einer verstärkten Verfolgung von Wirtschaftlichkeitsaspekten.

Aufgrund eines Investitionsstaus in den letzten Jahren wurden in der jüngeren Vergangenheit umfangreiche Modernisierungsmaßnahmen durchgeführt. Ein großes Investitionsprojekt für das Studentenwerk ist zudem kürzlich genehmigt worden. Mit dem Eingang der zweckgebundenen Zuschüsse wird in den kommenden Monaten gerechnet. Langfristig setzt sich das Studentenwerk das Ziel, die Abschreibungen aus diesen Investitionen selbst zu erwirtschaften, da zukünftig die erforderlichen Mittel vom Land nicht mehr ausreichend bereitgestellt werden dürften.

Im Studentenwerk werden von der Geschäftsführung Überlegungen angestellt, inwieweit Leistungsbereiche ausgegliedert und unter einer anderen Rechtsform (z.B. GmbH) geführt werden können. Allerdings sind die rechtlichen Gegebenheiten momentan noch nicht hinreichend geklärt, so dass eine große Unsicherheit hinsichtlich der Zulässigkeit dieser Ausgliederungen besteht. Die Kommunikation des Studentenwerks kann zudem als verbesserungsfähig eingestuft werden. Neben den Mängeln bei der externen Kommunikation zu den Studierenden und weiteren Anspruchsgruppen können zudem Schwachstellen bei der internen Kommunikation auf der Ebene der Führungskräfte identifiziert werden. Zur Senkung dieser Probleme wurde vor einigen Monaten eine Stabsstelle Controlling geschaffen.

Das derzeitige Planungs-, Kontroll- und Steuerungssystem lässt sich wie folgt charakterisieren. Das Studentenwerk stellt regelmäßig einen Wirtschaftsplan, einen Stellenplan sowie einen Soll-Ist-Vergleich auf. Der Wirtschaftsplan und der Stellenplan werden jährlich einmal für das nächste Jahr ermittelt. Der Soll-Ist-Vergleich erfolgt unterjährig auf Monatsbasis und ist Hauptbestandteil des Berichtswesens. Eine Plan-Bilanz und Plan-GuV werden hingegen nicht aufgestellt. Längerfristig findet die Aufstellung eines Finanz- und Investitionsplans mit einem zweijährigen Planungshorizont statt. Zur internen Kontrolle wurde in sämtlichen Kerngeschäftsfeldern des Weiteren eine Grundversion einer Kostenrechnung eingeführt. Diese umfasst außer im Verpflegungsbereich jedoch keine differenzierte Kostenträgerrechnung, sondern lediglich eine Kostenstellenrechnung. Im Verpflegungsbereich findet ergänzend eine Zuschlagskalkulation auf Vollkostenbasis auf Basis der Wareneinsätze Anwendung. Die Berichterstattung orientiert sich am Aufbau des Wirtschaftsplans und des Soll-Ist-Vergleichs und erfolgt daher monatlich und kostenstellenbezogen. Im Großen und Ganzen werden in Analogie zu Abbildung 21 überwiegend Kosten-, Budget- und Umsatzdaten berichtet. Ein

Hauptproblem wird abschließend in der mangelnden Selbstpositionierung der Studentenwerke gesehen. Es wird eine einheitliche „Marschroute“ vermisst, wofür die Einrichtung steht und welche Aufgaben sie zu übernehmen hat.

Bei allen drei nachfolgend behandelten Instrumenten wird bei der konkreten Ausgestaltung der Instrumente zu dem hier beschriebenen Beispiel-Studentenwerk Bezug genommen. Dieses gibt die bislang identifizierten Charakteristika in der Mehrzahl der Einrichtungen annähernd wieder.

Auf folgende weitere Besonderheit sei an dieser Stelle aufgrund ihrer oftmals unzureichenden Berücksichtigung noch einmal explizit hingewiesen. Von hoher Bedeutung ist eine umfassende Kommunikation der Vorteile des Einsatzes der jeweiligen Instrumente. Insbesondere die im nächsten Abschnitt behandelte Balanced Scorecard ist mit umfangreichen Reorganisationsprozessen verbunden. Zur Beseitigung möglicher Hemmnisse dieser Prozesse kann eine umfassende Kommunikation einen wesentlichen Beitrag leisten. Neben einer Darstellung der Ziele der Veränderungsmaßnahmen ist dabei ein besonderer Wert auf die Emotionen, Erfahrungen und Erwartungen aller Beteiligten zu legen, um insbesondere den Mitarbeitern den Nutzen der Maßnahmen zu veranschaulichen.<sup>412</sup> Ansonsten besteht die Gefahr, dass vielfach die Ergebnisse nicht hinreichend akzeptiert werden.<sup>413</sup>

In vielen öffentlichen Institutionen - und damit auch in Studentenwerken - ist des Öfteren eine grundsätzlich ablehnende Haltung gegenüber dem Controlling zu konstatieren. Dem häufig postulierten Ausspruch „**Alles ganz anders bei uns**“ muss mit einer umfassenden Aufklärung begegnet werden.<sup>414</sup> Interne Widerstände können system- und personenbedingt auf allen hierarchischen Ebenen auftreten.<sup>415</sup> Zur Abschwächung dieser Widerstände kann diesem Ausspruch in einem ersten Schritt entgegen gehalten werden, dass auch in Non-Profit-Organisationen ein Controlling nützliche Impulse liefern kann, sofern dieses als Hilfsmittel zur Steuerung sozialer Systeme aufgefasst wird.<sup>416</sup>

<sup>412</sup> Vgl. SCHEWE/SCHAECKE/NENTWIG (2004), S. 16.

<sup>413</sup> Vgl. zu der hierzu ergänzend das Stichwort „Behördenmentalität“, das zuerst in Abschnitt 2.2.1 angeführt wurde.

<sup>414</sup> Der Satz „Alles ganz anders bei uns“ wird in der Literatur auch als „AGABU-Phänomen“ bezeichnet. Er charakterisiert die ablehnende Denkhaltung der Mitarbeiter, die bislang die Zweckmäßigkeit betriebswirtschaftlicher Instrumente für ihre Non-Profit-Organisation aufgrund des originären Anwendungsbereichs verneint haben. Vgl. BERENS/KARLOWITSCH (1999), S. 87.

<sup>415</sup> Eine systematische Abgrenzung von Widerständen bei Reorganisationsprozessen findet man bei SCHEWE/SCHAECKE/NENTWIG (2004), S. 3.

<sup>416</sup> Vgl. ZÜND (1983), S. 17. ZÜND bezieht seine Äußerungen allerdings speziell auf Verbände.

## 5.1 Strategische Planung mit der Balanced Scorecard

Dem Ausbau des strategischen Controlling ist auf Basis des Erfüllungsgrades der Controlling-Aufgaben in den Studentenwerken die höchste Priorität einzuräumen. Eine umfassende Unterstützung kann hierbei der Einsatz einer Balanced Scorecard leisten. Neben der Einstufung der Scorecard als Controlling-Instrument wird ihr auch zunehmend der Status einer Managementmethode eingeräumt.<sup>417</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird vornehmlich das Ziel einer Erfüllung strategischer Controlling-Aufgaben angestrebt. Aus diesem Grund erscheint die Einordnung als Instrument unter Berücksichtigung der Definition von WELGE gerechtfertigt.<sup>418</sup>

Die Entstehung der Balanced Scorecard beruht auf einem Praxisprojekt, das die US-Forscher Kaplan und Norton Anfang der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts durchführten.<sup>419</sup> Seitdem hat sie viel Anerkennung und Anwendung sowohl in der Theorie als auch in der Praxis erfahren.<sup>420</sup> Die Unzufriedenheit und Kritik an den bis dato vorhandenen Performance Measurement Systemen veranlassten die beiden Wissenschaftler zur Entwicklung dieses übersetzt „ausgewogenen Berichtsbogens“.<sup>421</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit erfüllt die Balanced Scorecard in Studentenwerken eine Haupt- und eine Nebenfunktion. Als Hauptfunktion kann der Aufbau bzw. Ausbau des strategischen Managements in den Studentenwerken angesehen werden. Konkret erfolgt dabei eine Unterstützung der Strategieentwicklung, -implementierung, -kommunikation und -operationalisierung. Allerdings lassen sich auch weitere operative und strategische Instrumente in den Bezugs- und Ordnungsrahmen der Balanced Scorecard einordnen.<sup>422</sup> In diesem Zusammenhang kann sie daher als Strukturierungshilfe eine Nebenfunktion übernehmen.<sup>423</sup>

Die Literatur zum Konzept der Balanced Scorecard ist mittlerweile als extrem umfangreich einzustufen. Neben den Veröffentlichungen von KAPLAN/NORTON sind vielfältige

---

<sup>417</sup> Vgl. AHN (2005), S. 122.

<sup>418</sup> Vgl. zu dieser Definition eines Controlling-Instruments die Ausführungen in Abschnitt 2.2.2.3.

<sup>419</sup> KAPLAN/NORTON (1992), S. 71 ff.

<sup>420</sup> WEBER spricht bezüglich der Umsetzung in der Praxis von einer „epidemieartigen“ Aufmerksamkeit. Vgl. WEBER (2003), S. 2. Demgegenüber vertreten SPECKBACHER und BISCHOF die Meinung, dass bei der Mehrheit der Unternehmen die Balanced Scorecard noch nicht den Stellenwert erreicht hat, der sich aufgrund der zahlreichen Veröffentlichungen diesbezüglich vermuten lässt. Vgl. SPECKBACHER/BISCHOF (2000), S. 804.

<sup>421</sup> Vgl. zu dieser Übersetzung auch BERGMANN (2004), S. 231 oder WALDKIRCH (2002), S. 320.

<sup>422</sup> Auch WEBER und SCHÄFFER sehen die Balanced Scorecard in gewissem Sinne als einen Bezugs- und Orientierungsrahmen an. Ihrer Meinung nach kann man die Balanced Scorecard als eine Art Klammer um aktuelle „Management-Modewellen“ der jüngeren Vergangenheit auffassen. Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2000b), S. V.

<sup>423</sup> Vgl. ergänzend Abschnitt 5.4.



Publikationen erschienen.<sup>424</sup> Diese Veröffentlichungen enthalten einerseits Beiträge, die das Instrument grundlegend beschreiben. Andererseits existieren Beiträge, die Hinweise und Empfehlungen zur Implementierung geben.<sup>425</sup> Diese Unterteilung wird als Gliederung für die weiteren Ausführungen übernommen.

Im Folgenden findet in Abschnitt 5.1.1 zunächst die Darstellung der für den weiteren Verlauf wesentlichen Grundlagen der Balanced Scorecard statt. Darauf aufbauend erfolgt in Abschnitt 5.1.2 die ausführliche Diskussion der Vorgehensweise einer Implementierung in Studentenwerken. Unterstützt werden die Beschreibungen anhand des fiktiven Beispiel-Studentenwerks. Die Ausführungen umfassen sowohl die Entwicklung einer Balanced Scorecard auf Gesamtstudentenwerksebene als auch auf Geschäftsbereichsebene. Letztere findet im Zuge des Herunterbrechens auf die Kerngeschäftsfelder Verpflegung, Wohnen und Ausbildungsförderungsverwaltung statt. Eine kritische Stellungnahme rundet die Darstellung dieses Instruments in Abschnitt 5.1.3 ab.

### 5.1.1 Grundlagen der Balanced Scorecard

Die Beschreibung der Grundlagen beginnt in Abschnitt 5.1.1.1 mit der Darstellung der allgemeinen Einsatzgründe. Zudem wird der grobe schematische Aufbau in den Grundzügen beschrieben, der zudem bereits einer knappen Beurteilung hinsichtlich der generellen Übertragbarkeit auf die Studentenwerke unterzogen wird. Anschließend erfolgt in Abschnitt 5.1.1.2 die Beschreibung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, die ein zentrales Element dieses Instruments darstellen. Eine konkrete Ausgestaltung dieser Zusammenhänge erfolgt hingegen erst im weiteren Verlauf. Als weitere Grundlage ist zu beachten, dass nur ein strukturierter Entwicklungsprozess nachhaltig positive Impulse liefern kann. Ein erster Überblick über diesen Ablauf wird abschließend in Kapitel 5.1.1.3 gegeben.

#### 5.1.1.1 Einsatzgründe und schematischer Grundaufbau

Die Kritik an der einseitigen Ausrichtung auf monetäre Finanzgrößen der existierenden Performance Measurement-Systeme bis zu Beginn der neunziger Jahre des letzten Jahr-

---

<sup>424</sup> Vgl. zu den Publikationen von KAPLAN/NORTON: KAPLAN/NORTON (1996a), KAPLAN/NORTON (1997), KAPLAN/NORTON (2001a), KAPLAN/NORTON (2001b), KAPLAN/NORTON (2004).

<sup>425</sup> Vgl. unter anderem die zusammenfassenden Beiträge von KAPLAN/NORTON (1993), KAPLAN/NORTON (1996b), KAPLAN/NORTON (1996c), KAPLAN/NORTON (1996d), KAUFMANN (1997), HORVÁTH (1999). Ebenso existieren zum heutigen Zeitpunkt eine Vielzahl von umfassenden Veröffentlichungen zum Instrument der Balanced Scorecard. Beispiele sind unter anderem ESCHENBACH/HADDAD (1999), GEORG (1999), ACKERMANN (2000), WALL (2000b), WIESE (2000), HEMETSBERGER (2001), KLINGEBIEL (2001), KUDERNATSCH (2001), MOSER (2001), BISCHOF (2002), SCHALTEGGER (2002), SCHLEMMER (2002), GREISCHEL (2003), LEIDIG/SOMMERFELD (2003), PIETSCH/MEMMLER (2003), REISNER (2003), SCHMIDT (2003), WEICKGENANT (2003).

hunderts bildete die Grundlage für die Entwicklung der Balanced Scorecard.<sup>426</sup> Die bis zu diesem Zeitpunkt stattfindende Fokussierung auf die finanziellen Kennzahlen in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen ließ eine Übertragung vorhandener Konzepte auf Non-Profit-Organisationen aufgrund deren Sachzieldominanz grundsätzlich nicht sinnvoll erscheinen. Auch die Balanced Scorecard wurde zwar ursprünglich für erwerbswirtschaftliche Unternehmen entwickelt. Der konkrete Einbezug verschiedener - nicht ausschließlich monetärer - Aspekte erhöht indes die Anwendungsmöglichkeiten im Non-Profit-Bereich und damit auch in Studentenwerken.

Neben der Kritik an der zu starken Ausrichtung an finanziellen Messgrößen können weitere Beweggründe für die Entwicklung dieses Instruments identifiziert werden. Häufig waren die bis zu diesem Zeitpunkt vorhandenen Systeme beispielsweise nicht in der Lage, eine vorhandene Strategie in notwendiger Art und Weise zu kommunizieren.<sup>427</sup> An die Entwicklung der Strategie schloss sich häufig nur eine Kommunikation in den oberen Ebenen der Geschäftsführung an. Der einzelne Mitarbeiter besaß hiervon zu meist nur rudimentäre Kenntnisse. Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass im Gegensatz zu vielen vorherigen Instrumenten eine explizite Ausrichtung des Controlling hinsichtlich strategischer Elemente erfolgt.<sup>428</sup> Eine Umsetzung der Strategie wird durch eindeutige, verlässliche, erfassbare und vor allen Dingen messbare Lenkungsgrößen ermöglicht.<sup>429</sup>

Die Ziele der Umsetzung der Strategie in konkrete, operative Maßnahmen sowie die Kommunikation der Strategie sind auch nach einer empirischen Untersuchung von ZIMMERMANN und JÖHNK als bedeutende Einsatzgebiete bestätigt. Zudem können ergänzend die Bereiche Strategieimplementierung und deren Überprüfung als bedeutende Anwendungsfelder identifiziert werden.<sup>430</sup> Die Strategieimplementierung besitzt nach den Ergebnissen der Untersuchung sogar die wichtigste Funktion. Dieser Sachverhalt nimmt auch in den Studentenwerken eine wichtige Rolle ein. Vielfach sind die überwiegend existierenden Leitbilder für eine Operationalisierung der Strategie unzureichend. Aus diesem Grund besitzt dieser Aspekt für die Einrichtungen ebenfalls einen hohen Stellenwert.

---

<sup>426</sup> Als bekanntestes Beispiel dieser finanzorientierten Performance Measurement-Systeme sei an dieser Stelle auf das klassische ROI-Schema der Firma DuPont verwiesen. Vgl. ZIMMERMANN/JÖHNK (2001), S. 518.

<sup>427</sup> Vgl. HENSBERG (2004), S. 247, WALDKIRCH (2002), S. 322.

<sup>428</sup> BAUER vertritt daher sogar die Auffassung, dass mit der Balanced Scorecard nicht nur eine Weiterentwicklung der Performance Measurement-Systeme sondern darüber hinaus auch des Controlling begonnen hat. Vgl. BAUER (2002), S. 233.

<sup>429</sup> Vgl. MÜLLER (2000), S. 346.

<sup>430</sup> Vgl. ZIMMERMANN/JÖHNK (2000), S. 602 ff. Ein ähnliches Resultat zeigt eine Studie der Fachhochschule Augsburg. Demnach sind in der Praxis die Strategieumsetzung sowie abweichend die Zielerreichungskontrolle die wesentlichen Gründe für die Einführung einer Balanced Scorecard. Vgl. LÜCKMANN (2000), S. 22.

Die Grundversion der Balanced Scorecard KAPLAN und NORTON umfasst vier Perspektiven. Neben der finanziellen Perspektive werden die Kunden-, die Lern- und Entwicklungs- sowie die interne Prozessperspektive in die Betrachtung aufgenommen. Allerdings ist diese Perspektivenauswahl nicht bindend, sondern kann je nach Bedarf flexibel anhand der Kontextfaktoren des Unternehmens angepasst werden.<sup>431</sup> Abbildung 29 gibt einen Überblick über diese Ursprungsform der Balanced Scorecard.

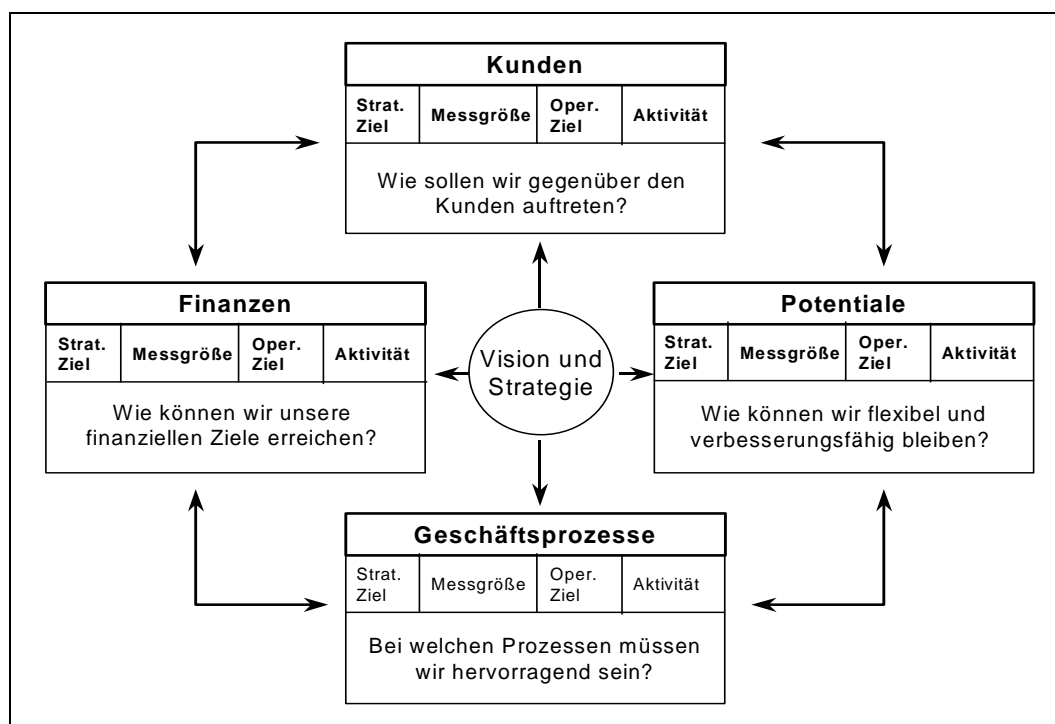


Abbildung 29: Übersicht über die Grundform der Balanced Scorecard<sup>432</sup>

Die *Kundenperspektive* beinhaltet die wesentlichen strategischen Ziele des Unternehmens bezüglich der Abnehmer der erstellten Leistungen. Insbesondere der vor allen Dingen in Non-Profit-Organisationen zu berücksichtigende Sachzielbezug kommt an dieser Stelle zum Ausdruck.<sup>433</sup> Für den Kundenbereich sind - ebenso wie für die übrigen Perspektiven - strategische Ziele zu entwickeln. Zur Erhebung des Zielerreichungsgrads müssen ferner geeignete Messgrößen festgelegt werden. Zudem sind operative Ziele zu erheben und Aktionen zur Erreichung der operativen Zielsetzungen zu bestimmen.<sup>434</sup>

<sup>431</sup> So schlagen beispielsweise BERENS/KARLOWITSCH/MERTES (2000) den Einsatz einer sechs Perspektiven umfassenden Balanced Scorecard für Non-Profit-Organisationen vor. Vgl. BERENS/KARLOWITSCH/MERTES (2000), S. 27. Die darin zugrunde gelegte allgemeine Form der Non-Profit-Organisation lässt eine Übertragbarkeit auf die deutschen Studentenwerke allerdings zweifelhaft erscheinen. Lediglich im in dieser Arbeit nicht ausführlich behandelten Bereich der Ausbildungsförderung erscheint eine Anwendung dieser sechs Perspektiven umfassenden Scorecard aufgrund eines Informationsdefizits auf der Erlösseite zielführend.

<sup>432</sup> In Anlehnung an KAPLAN/NORTON (1997), S. 9.

<sup>433</sup> Vgl. BERENS/KARLOWITSCH/MERTES (2000), S. 26.

<sup>434</sup> Diese Zusammenhänge werden ausführlich in Abschnitt 5.1.2 konkretisiert, so dass an dieser Stelle auf eine weitere Beschreibung verzichtet wird.

Neben den in dieser Perspektive oft angesetzten klassischen Messgrößen wie beispielsweise Marktanteil, Kundenzufriedenheit oder Kundenrentabilität sollten zudem markt-segmentspezifische Messgrößen berücksichtigt werden.<sup>435</sup> Bei der Implementierung einer Balanced Scorecard in den Studentenwerken muss die Besonderheit der Inanspruchnahme des Angebots in verschiedenen Geschäftsfeldern durch eine homogene Kundengruppe berücksichtigt werden. Außerdem scheint die Verwendung der Bezeichnung Kundenperspektive fragwürdig, da die Studierenden in den verschiedenen Organen die Arbeit der Studentenwerke maßgeblich beeinflussen können. Somit geht ihre Tätigkeit über die klassischen Kundencharakteristika als potentielle oder tatsächliche Nachfrager einer Leistung hinaus.<sup>436</sup>

In erwerbswirtschaftlichen Unternehmen besitzt die *finanzielle Perspektive* die höchste Bedeutung. In ihr sind klassischerweise Kennzahlen wie Periodengewinn oder Kapitalrendite erfasst.<sup>437</sup> Sämtliche Ziele und Messgrößen der anderen Perspektiven richten sich bei diesem Unternehmenstyp nach der Finanzperspektive aus. Diskussionswürdig erscheint, ob diese Gewichtung auch bei Studentenwerken zielführend ist. Einerseits ist das Hauptziel dieser Einrichtungen die Erfüllung der Mission. Demnach steht der Sachzielbezug eindeutig im Vordergrund. Andererseits verdeutlichen die Entwicklungen der letzten Jahre, dass gestiegene Wirtschaftlichkeitserfordernisse in den Studentenwerken eine hohe Bedeutung der finanziellen Perspektive als Ausdruck der gestiegenen Relevanz der Wirtschaftlichkeit durchaus rechtfertigen können.

Die *Perspektive der internen Geschäftsprozesse* betrachtet die innerbetrieblichen Abläufe. Hauptsächlich werden dort als kritisch eingestufte Prozesse aufgenommen, die im Fokus unternehmensinterner Optimierungsmaßnahmen stehen.<sup>438</sup> Zur Identifizierung dieser kritischen Prozesse erweist sich in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen eine Orientierung an der kompletten Wertschöpfungskette als hilfreich.<sup>439</sup> In den Studentenwerken ist aufgrund einer geringen Wertschöpfung diese Vorgehensweise überwiegend nur im Verpflegungsbereich eingeschränkt sinnvoll. Aufgrund der vorherrschenden Sachzieldominanz sollte stattdessen eine Orientierung an zielsetzungsfördernden Prozessen stattfinden, um die Zielerreichung der anderen Perspektiven langfristig zu unterstützen. Diese Orientierung an zielsetzungsfördernden Prozessen kann beispielsweise im Bereich der Ausbildungsförderung die Verringerung von Durchlaufzeiten bzw. Fehlerquoten umfassen.

---

<sup>435</sup> Vgl. KAPLAN/NORTON (1996a), S. 63 ff.

<sup>436</sup> Vgl. ergänzend die Ausführungen in Fußnote 151.

<sup>437</sup> Vgl. GILLES (2002), S. 27.

<sup>438</sup> Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 25.

<sup>439</sup> Vgl. SCHÄFFER (2003), S. 488.

Als Synonym für die *Potentialperspektive* wird häufig auch der Begriff Lern- und Entwicklungsperspektive verwendet. Diese beschreibt das notwendige Umfeld, um eine Zielerreichung in den anderen Perspektiven grundsätzlich zu ermöglichen. Als Ziele können allgemein eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, eine Erhöhung der Mitarbeitertreue oder eine Verbesserung der Mitarbeiterproduktivität aufgenommen werden. Insbesondere durch diese Perspektive kann eine stärkere Identifikation der Mitarbeiter mit dem eigenen Unternehmen erreicht werden.<sup>440</sup>

Während die Messgrößen der finanziellen Perspektive überwiegend auf quantitativen Kennzahlen beruhen, sind diejenigen der anderen Perspektiven vielfach qualitativ und somit als Indikatoren für die Leistungsmessung zu verstehen. Häufig werden sie daher auch als Leistungstreiber bezeichnet.<sup>441</sup> In erwerbswirtschaftlichen Unternehmen können Leistungstreiber als diejenigen Indikatoren angesehen werden, die die ursächlichen und verantwortlichen Faktoren zur Erreichung der vorgegebenen, übergeordneten finanziellen Ziele wiedergeben.<sup>442</sup>

Als Zwischenfazit bleibt festzuhalten, dass man sich bei der Erstellung einer *Balanced Scorecard* grundsätzlich an diesen vier Perspektiven orientieren sollte. Die angeführten Diskussionspunkte zeigen jedoch, dass eine uneingeschränkte Übernahme der Perspektiven nicht ohne eine intensive Abwägung der Vor- und Nachteile dieser Vorgehensweise stattfinden darf. Für die Studentenwerke erscheint es ratsam, eine Anpassung der Perspektiven insbesondere aufgrund der Sachzieldominanz in Erwägung zu ziehen. In welchem Umfang diese Anpassungen vorzunehmen sind, wird in Abschnitt 5.1.2.3.2 erneut aufgegriffen.

### 5.1.1.2 Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge als zentrales Element

Abbildung 29 umfasst neben den einzelnen Perspektiven zudem die untereinander bestehenden Verflechtungen. Die Pfeile, die von der Vision und der Strategie ausgehen, visualisieren den Einfluss dieser Elemente auf die einzelnen Perspektiven. Die Vision beschreibt dabei laut CONRAD ein Bild der jeweiligen Organisation, das auf Basis der Werte und der Mission für die Zukunft entwickelt wird. Insofern lässt sie sich als Fixpunkt am Horizont bezeichnen.<sup>443</sup> Sie sollte einen Zeithorizont von ca. 5-10 Jahren um-

---

<sup>440</sup> Vgl. HENSBERG (2004), S. 249.

<sup>441</sup> Vgl. MORGANSKI (2003), S. 17.

<sup>442</sup> Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 30. In Non-Profit-Organisationen ist dieser Zusammenhang nicht gegeben, da keine Dominanz der finanziellen Perspektive vorliegt.

<sup>443</sup> Vgl. CONRAD (2001), S. 41.

fassen.<sup>444</sup> In der Strategie ist die Vision als Ausgangspunkt enthalten. Durch diese Darstellung wird die Strategiekonformität der Balanced Scorecard veranschaulicht.

Die durchgängig wechselseitigen Pfeile repräsentieren die vielfältigen Zusammenhänge, die zwischen den strategischen Zielen, den Messgrößen, den operativen Zielen und den notwendigen Aktivitäten der verschiedenen Perspektiven bestehen. Die Erreichung der Ziele einer Perspektive beeinflusst in unterschiedlichem Ausmaß die Erfüllung der Vorgaben anderer Perspektiven. Die Darstellung aller denkbaren Zusammenhänge ist im Detail weder übersichtlich möglich noch sinnvoll. Eine Beschränkung auf die wichtigsten Zusammenhänge erscheint dringend geboten und stellt einen zentralen Bestandteil dieses Instruments dar.<sup>445</sup> Die richtige Vorgehensweise zur Ermittlung der wesentlichen Abhängigkeiten ist ein entscheidender Faktor. Nach der Wahl einer Ausgangsperspektive werden dabei zunächst paarweise Vergleiche der strategischen Ziele innerhalb dieser Perspektive durchgeführt. Anschließend erfolgt eine perspektivenübergreifende Analyse. Sowohl die Wahl der Ausgangsperspektive als auch mögliche Vorgehensweisen bei der Analyse der Beziehungen werden im Folgenden kurz beschrieben.

Grundsätzlich empfiehlt sich eine „top-down“-Vorgehensweise. Hierbei erfolgt eine Betrachtung ausgehend von einer in der Scorecard oben angesiedelten Perspektive. Aufgrund der individuellen Ausgestaltung muss die Analyse in diesem Zusammenhang nicht zwangsläufig bei der finanziellen Perspektive beginnen.<sup>446</sup> Aufgrund der Sachziel-dominanz wäre diese Vorgehensweise in Studentenwerken auch nicht sinnvoll, da die Finanzen lediglich als Nebenbedingung der Tätigkeit angesehen werden können, um dauerhaft das finanzielle Überleben der Einrichtung zu gewährleisten.<sup>447</sup> Die Hauptaufgabe der Einrichtungen besteht in der Schaffung eines möglichst idealen Studiumfelds für die Studierenden. Insofern sollte die Bewertung einzelner Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge bei dieser Vorgehensweise von derjenigen Perspektive ausgehen, die einen wesentlichen Beitrag zur Erfüllung dieser Aufgabe leistet. Geeignet erscheint bei einer Zugrundelegung der vier ursprünglichen Perspektiven grundsätzlich eine Untersuchung ausgehend von der Kundenperspektive.<sup>448</sup>

<sup>444</sup> Vgl. ESSLINGER (2003), S. 82.

<sup>445</sup> Vgl. HORVÁTH (2004), S. 59. Die Beschränkung auf die wichtigsten Zusammenhänge wird dabei explizit als Stärke aufgefasst.

<sup>446</sup> MÜLLER vertritt zudem die Meinung, dass die finanzielle Perspektive grundsätzlich als Ausgangsperspektive ungeeignet ist, da hierdurch formal der Logik des klassischen DuPont-Kennzahlensystems gefolgt wird und somit die eigentlichen Ziele der Balanced Scorecard verfehlt werden. Vgl. MÜLLER (2002), S. 213 und 488.

<sup>447</sup> Vgl. BERENS/KARLOWITSCH/MERTES (2000), S. 26.

<sup>448</sup> Es sei an dieser Stelle jedoch noch einmal darauf hingewiesen, dass eine Kundenperspektive der ursprünglichen Form nicht zwangsläufig Gegenstand einer Balanced Scorecard in Studentenwerken sein muss. Ergänzend sei zudem hinzugefügt, dass in Praxisprojekten vereinzelt ein „bottom-up“-Vorgehen angewendet wird, bei dem die Lern- und Entwicklungsperspektive als Ausgangspunkt dient. Vgl. zu dieser Vorgehensweise FUNK/BLUM (2004), S. 202 oder ROSSMANITH/KABELA (2004), S. 221.

Im Anschluss an die Festlegung der Ausgangsperspektive findet die Analyse der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge statt. Dieser Prozess ist als sehr komplex einzustufen. Konkrete Vorgehensweisen zur Ermittlung dieser Beziehungen sind in der Literatur eher selten vorzufinden. KAPLAN und NORTON schlagen vor, diese Zusammenhänge mittels Hypothesen in einem Managementteam zu entwickeln.<sup>449</sup> Eine davon abweichende Vorgehensweise befürwortet JURAN.<sup>450</sup> Bei der von ihm vertretenen schematischen Abfolge erfolgt der Einsatz von Planungsmatrizen. In diesen Matrizen werden in den Zeilen die strategischen Ziele einer Perspektive und in den Spalten diejenigen einer anderen Perspektive aufgenommen. Für jede so entstandene Zielkombination erfolgt anschließend die Ermittlung der Wirkungsrichtung und der Intensität der Wirkung. Bei dieser Vorgehensweise unterliegt man der Fiktion, dass analytische Zusammenhänge vollständig ermittelbar sind. Zu bedenken ist hingegen, dass insbesondere die Strategieentwicklung auf Wissensdefiziten beruht. Insofern scheint das Verfahren von JURAN theoretisch geeignet, scheitert jedoch an seiner praktikablen Handhabung.<sup>451</sup> Mangels besserer Alternativen ist somit der Vorgehensweise von KAPLAN und NORTON zu folgen. Demnach sind Hypothesen über relevante Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge der einzelnen strategischen Ziele aufzustellen und mittels eines intensiven Diskussionsprozesses zu bewerten. Anschließend erfolgt eine Visualisierung der bedeutsamsten Zusammenhänge. Bei dieser schematischen Darstellung werden die einzelnen strategischen Ziele der Perspektiven mittels eines einfachen Pfeils verknüpft. Aufgrund der Beschränkung auf die wesentlichen Beeinflussungen wird diese Darstellung vielfach auch als „Strategy Map“ bezeichnet.<sup>452</sup> Die abschließend erforderliche schriftliche Dokumentation der Zusammenhänge kann als ausformulierte Strategie oder „Story of Strategy“ verstanden werden.<sup>453</sup>

Mit der Darstellung der klassischen, vier Perspektiven umfassenden Scorecard und dem Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sind die zentralen Bestandteile der Balanced Scorecard in ihren Grundzügen behandelt worden. Diese sind an verschiedenen Stellen in einen Entwicklungsprozess einzubeziehen. Der Grundlagenteil wird mit einer groben Darstellung eines idealtypischen Entwicklungskreislaufs abgeschlossen.

---

<sup>449</sup> Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 211.

<sup>450</sup> Vgl. JURAN (1993), S. 30 ff.

<sup>451</sup> Vgl. SCHÄFFER (2003), S. 494 ff.

<sup>452</sup> Vgl. GAISER/WUNDER (2004), S. 458. Eine „Strategy Map“ für die Studentenwerke wird in Abschnitt 5.1.2.3.3 entwickelt.

<sup>453</sup> Vgl. zum Begriff „Story of Strategy“ HORVÁTH (2004), S. 206.

### 5.1.1.3 Idealtypischer Entwicklungsablauf

Um das volle Potential dieses Instruments ausschöpfen zu können, sind mehrere Phasen der Entwicklung zu durchlaufen. Abbildung 30 zeigt eine grobe Übersicht dieses Prozesses. Im weiteren Verlauf der Ausführungen sind die einzelnen Schritte in den deutschen Studentenwerken detaillierter als in diesem Abschnitt zu behandeln. Dabei muss eine Berücksichtigung der spezifischen Kontextfaktoren - insbesondere des Beispiel-Studentenwerkes - vorgenommen werden.

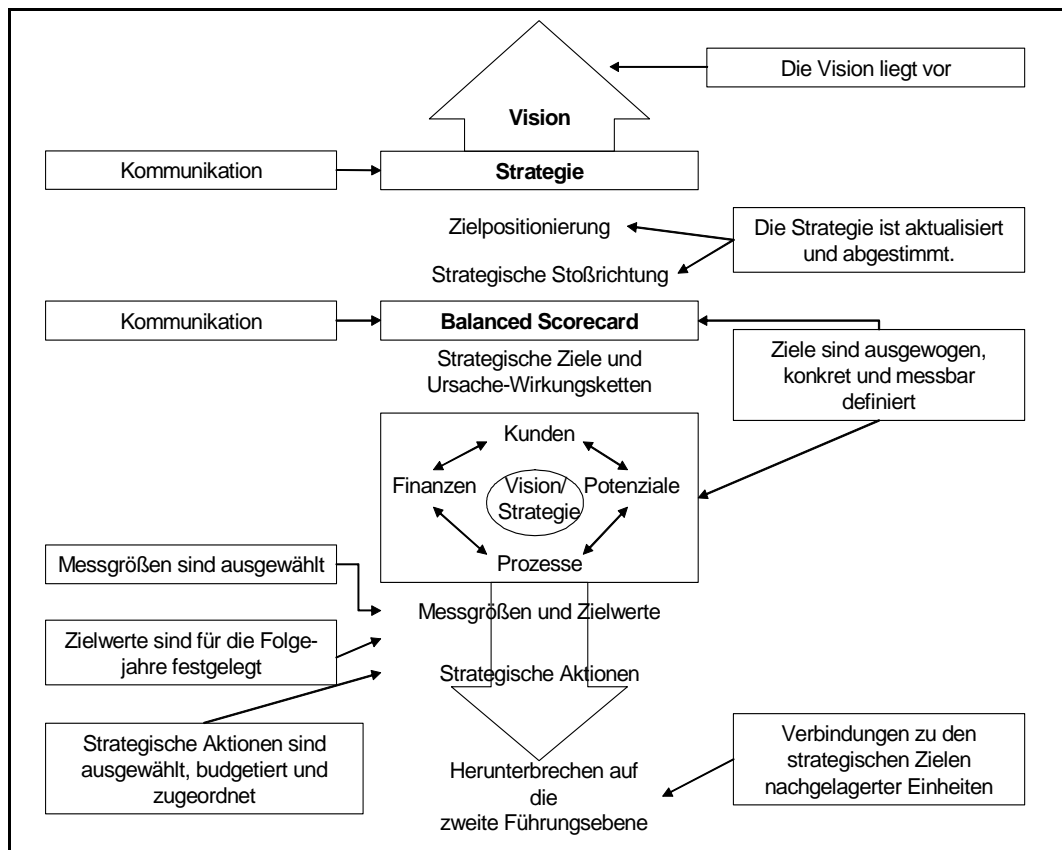


Abbildung 30: Entwicklungskreislauf der Balanced Scorecard<sup>454</sup>

Den Ausgangspunkt einer Strategieableitung bildet die eindeutige Festlegung einer Vision, die im Regelfall auf einer Mission aufbaut. Oftmals wird in der Literatur keine hinreichende Abgrenzung dieser beiden Begriffe vorgenommen.<sup>455</sup> Die Vision und die Mission unterscheiden sich anhand der Adressaten. Die Vision gibt Antworten auf die Frage „Wohin gehen wir?“. Demgegenüber ist die Mission ein Ausdruck der Frage „Wofür stehen wir?“.<sup>456</sup> Die Vision ist intern ausgerichtet und soll zusammenfassend zu einem

<sup>454</sup> In enger Anlehnung an MÜLLER (2002), S. 193.

<sup>455</sup> Vgl. MORGANSKI (2003), S. 6.

<sup>456</sup> Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2003), S. 59.



Verständnis der Mitarbeiter für die langfristigen Unternehmensziele dienen.<sup>457</sup> Die Mission dient zur Kommunikation der allgemeinen Ziele der Einrichtung an die Anspruchsgruppen Studierende, Staat und Hochschule.<sup>458</sup> Im Rahmen der Erstellung einer Balanced Scorecard in Studentenwerken ist zunächst zu überprüfen, ob ein zumeist vorhandenes Leitbild für die Entwicklung einer Mission - und darauf aufbauend einer Vision - als Ausgangspunkt geeignet ist oder das Leitbild aktualisiert bzw. angepasst oder sogar neu entwickelt werden muss.<sup>459</sup>

Aus der inneren Orientierung der Vision heraus erfolgt die Überprüfung, Abstimmung oder Entwicklung der zunächst grob umrissenen Strategie. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang eine frühzeitige und verständliche Kommunikation der Vision an die operativen Einheiten, um die beschriebenen Vorbehalte gegenüber betriebswirtschaftlichen Instrumenten abzuschwächen.<sup>460</sup> Eine Einbindung der Mitarbeiter in der frühen Phase des Prozesses stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar.<sup>461</sup> Anschließend müssen strategische Stoßrichtungen festgelegt, Perspektiven ausgewählt und ausgewogene, konkrete und messbare strategische Ziele in den verschiedenen Perspektiven formuliert werden. Die zwischenzeitlichen Ergebnisse sind erneut zu kommunizieren. Gemäß der Vorgehensweise im vorherigen Abschnitt findet nachfolgend die Analyse und Visualisierung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge statt. Im weiteren Verlauf erfolgt die Festlegung der für die ermittelten Ziele geeigneten Messgrößen sowie der in den Folgejahren anzustrebenden Zielwerte. Die für die Erreichung der strategischen Ziele notwendigen Aktionen müssen zudem ausgewählt, budgetiert und zugeordnet werden. Letztendlich können diese Erkenntnisse dann auf die nachfolgenden Führungsebenen heruntergebrochen werden. Die strategischen Ziele der verschiedenen Ebenen müssen dabei aufeinander abgestimmt werden.

Die allgemein angeführte Vorgehensweise zeigt den Weg von der Übersetzung der Vision in konkret zu ergreifende Aktivitäten. Für eine Entwicklung einer Balanced Scorecard in Unternehmen allgemein - und in Studentenwerken im Speziellen - ist diese Vor-

---

<sup>457</sup> Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2002), S. 93. Vgl. ergänzend die Ausführungen im vorherigen Abschnitt.

<sup>458</sup> Vgl. auch die Ausführungen in Fußnote 168.

<sup>459</sup> Laut HORAK unterscheiden sich Mission und Leitbild hauptsächlich im Umfang der Ausführungen. Während eine Mission als eine Art Kurzvisitenkarte aufgefasst werden kann, die in möglichst knapper Form den Zweck der Einrichtung beschreibt, sind die Ausführungen eines Leitbilds im Regelfall ausführlicher. Vgl. HORAK (2003), S. 15 ff.

<sup>460</sup> Das Verständnis für die Notwendigkeit der Einführung einer Balanced Scorecard kann beispielsweise durch die Frage an jeden einzelnen Mitarbeiter geschärft werden, welche konkreten Maßnahmen zur Visionserfüllung er sich vorstellen könne. Ad hoc dürfte die Beantwortung dieser Frage Schwierigkeiten bereiten. Der Hinweis, dass die Balanced Scorecard Antworten auf diese Frage gibt, kann die Einführungshemmnisse eventuell abschwächen.

<sup>461</sup> MÜLLER merkt an, dass oftmals der Einbezug der Mitarbeiter in die Phasen der Strategiefindung und -umsetzung in der Praxis oftmals vernachlässigt wird. In der gängigen Literatur wird zwar auch die Kommunikation an die Mitarbeiter angesprochen, der Einbezug in die einzelnen Phasen jedoch nicht immer explizit zum Ausdruck gebracht. Vgl. MÜLLER (2002), S. 194.

gehensweise allerdings lediglich als grobe Übersicht zu verstehen. Zudem scheint der Einwand berechtigt, dass durch die einmalige Entwicklung lediglich knapp ein Drittel des Leistungspotentials der Scorecard ausgeschöpft werden kann. Der verbleibende Nutzen ergibt sich nur bei einer gleichzeitigen Integration in die bestehenden Management- und Steuerungssysteme.<sup>462</sup> Erst danach kann die Implementierung als abgeschlossen angesehen werden.

Im Folgenden findet die ausführliche Darstellung der einzelnen Implementierungsschritte für die deutschen Studentenwerke statt. In diesem Zusammenhang sind drei Anpassungen aufgrund der Einstufung als Non-Profit-Organisation verstärkt zu berücksichtigen. Erstens müssen die vielfältigen Anspruchsgruppen in den verschiedenen Perspektiven ausreichend aufgeführt werden. Zweitens führt der öffentliche Charakter der Studentenwerke im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen zu abweichenden Schwerpunkten bei den Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen. Diese Unterschiede führen drittens zu vielfältigeren Messgrößen und Zielwerten in Studentenwerken.<sup>463</sup>

### **5.1.2 Implementierung einer *Balanced Scorecard* in Studentenwerken**

Der momentane Einsatz des in diesem Abschnitt zu behandelnden Instruments kann in den Studentenwerken bislang als nicht vorhanden eingestuft werden. Keine Einrichtung verfügt über eine ausgereifte *Balanced Scorecard*.<sup>464</sup> Eine schwerpunktmäßige Beschreibung der Integration einer entwickelten Scorecard in die bestehenden Management- und Steuerungssysteme ist aufgrund der unzureichenden Ausgangssituation nicht zweckmäßig. Vielmehr muss das Controlling federführend bei der Einführung und Entwicklung dieses Instruments tätig sein.

Diesem Aspekt wird nachfolgend in den Abschnitten 5.1.2.1 bis 5.1.2.6 die höchste Aufmerksamkeit gewidmet. Im Zuge der Implementierung muss jedoch auch - wie bereits erwähnt - eine Umsetzung in Form einer Sicherstellung des kontinuierlichen Einsatzes erfolgen. Die in den Studentenwerken in diesem Zusammenhang wesentlichsten Aspekte sind abschließend Gegenstand des Abschnitts 5.1.2.7. Durch den Einsatz einer *Balanced Scorecard* kann eine Erfüllung sämtlicher erarbeiteten strategischen Controlling-Aufgaben erfolgen. Diese Tatsache unterstreicht die Eigenständigkeit des Konzepts im Rahmen der strategischen Planung.

---

<sup>462</sup> Vgl. zu dieser Feststellung HORVÁTH (2004), S. 304.

<sup>463</sup> Vgl. zu diesen Anpassungen in Non-Profit-Organisationen allgemein BERGMANN (2004), S. 233.

<sup>464</sup> Lediglich vier Einrichtungen geben einen teilweisen Einsatz dieses Instruments an. Vgl. Abbildung 25.

In jüngster Zeit mehren sich die Monographien zum Einsatz der Balanced Scorecard in ausgewählten Organisationsformen bzw. Unternehmenstypen.<sup>465</sup> Dieser Umstand unterstreicht die generell vielfältigen Einsatzmöglichkeiten, auf die zudem bereits KAPLAN und NORTON hinweisen.<sup>466</sup> Neben der vielfältigen Literatur zum Einsatz in diversen Organisationsformen bzw. Unternehmenstypen existiert überdies eine Vielzahl von Beiträgen, die konkreter die einzelnen Schritte einer erfolgreichen Implementierung umschreiben.<sup>467</sup> Die Wahl der Vorgehensweise hat nach vielfältig vertretener Meinung dabei einen großen Einfluss auf den nachhaltigen Erfolg des Instruments.<sup>468</sup> Die gängigen Implementierungspfade folgen prinzipiell dem von KAPLAN und NORTON vorgegebenen Raster. Abwandlungen dieser Vorgehensweise resultieren aus Erfahrungen diverser Praxisprojekte. Im weiteren Verlauf erfolgt eine enge Anlehnung an die Vorgehensweise von WEBER/RADTKE/SCHÄFFER. Dieser Vorschlag berücksichtigt am besten durchgängig die Bedeutung des in öffentlichen Institutionen wichtigen kommunikativen Aspekts. Abbildung 31 veranschaulicht die einzelnen Schritte dieses Implementierungswegs.

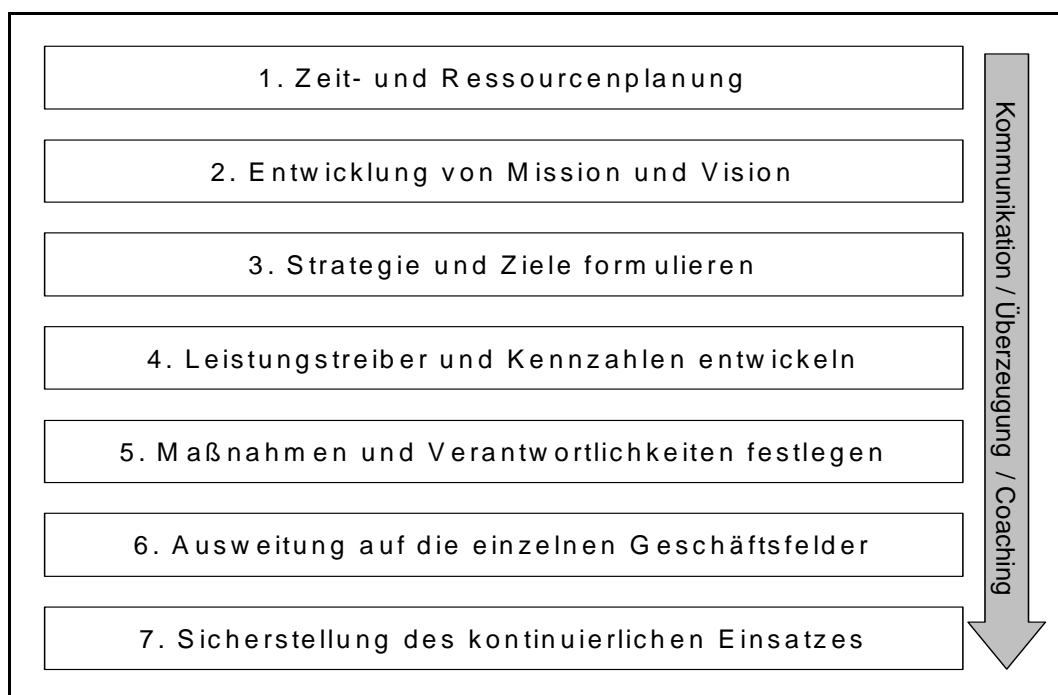


Abbildung 31: Phasen einer BSC-Implementierung<sup>469</sup>

<sup>465</sup> Vgl. beispielsweise CEYNOWA/CONERS (2002) für wissenschaftliche Bibliotheken, den Sammelband von SCHERER (2002) für Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, SCHEIBELER (2004) für mittelständische Unternehmen, BIEDERMANN/GENOUD/KUNZ (2000) für die Energiewirtschaft und die Pharmaindustrie, KÖRNERT (2003) für Kreditinstitute, CORSTEN/LINGNAU (2004) für die Produktionswirtschaft, HARTMANN/ATZLER (2004) für High-Tech-Unternehmen, GABRIEL (2004) für Versicherungsunternehmen.

<sup>466</sup> Explizit befürworten sie die Anwendung des Instruments in Non-Profit-Organisationen. Vgl. KAPLAN/NORTON (2001b), S. 119 ff.

<sup>467</sup> Vgl. stellvertretend für viele KAPLAN/NORTON (1997), WEBER/SCHÄFFER/RADTKE (2001), NIVEN (2003), GESS (2003), HORVÁTH (2004).

<sup>468</sup> Vgl. beispielsweise HORVÁTH/GAISER (2000), S. 20.

<sup>469</sup> In enger Anlehnung an WEBER/RADTKE/SCHÄFFER (2001), S. 10.

In der Abbildung wird dem Punkt „Entwicklung von Vision und Mission“ im Gegensatz zum ursprünglichen Schema eine eigene Phase zugewiesen. Diese Anpassung erscheint aufgrund des Erfordernisses der grundlegenden Überarbeitung der strategischen Ausgangssituation in öffentlichen Institutionen - und damit auch in Studentenwerken - notwendig. Die in den Einrichtungen vielfach schriftlich fixierte und im Laufe der Zeit teilweise angepasste Strategie sollte als Basis angesetzt werden. Die daraus abgeleitete, aussagekräftige und eindeutig formulierte Mission und Vision bilden anschließend im Rahmen einer instrumentsadäquaten Strategieentwicklung eine wesentliche Grundlage.<sup>470</sup>

Die folgenden Ausführungen beschreiben die Implementierung einer Balanced Scorecard in Studentenwerken in der abgebildeten Reihenfolge. Durch die Illustration der Vorgehensweise anhand des Beispiel-Studentenwerks wird gewährleistet, dass der überwiegenden Anzahl der Einrichtungen eine grobe Orientierungshilfe bei der eigenen Implementierung gegeben werden kann. Ausdrücklich sei darauf hingewiesen, dass die Erkenntnisse aufgrund der unterschiedlichen, spezifischen Rahmenbedingungen nicht ohne individuelle Anpassungen übertragen werden können.

Im Folgenden wird zunächst die Schaffung eines zeitlichen und personellen Rahmens beschrieben. Daran schließt die Missions- und Visionsentwicklung an. Aufbauend auf einer Perspektivenauswahl werden strategische Stoßrichtungen abgeleitet und Ziele formuliert, für die in einem weiteren Schritt Leistungstreiber bzw. Kennzahlen entwickelt werden. Die Festlegung von Maßnahmen und Verantwortlichkeiten runden die Einführung auf Gesamtstudentenwerkebene ab. Anschließend wird eine Ausweitung auf die Geschäftsfelder Wohnen, Verpflegung und Ausbildungsförderung exemplarisch beschrieben. Notwendige Maßnahmen zur Sicherstellung des kontinuierlichen Einsatzes schließen die Implementierung ab.

### 5.1.2.1 Zeit- und personelle Ressourcenplanung

Die Erarbeitung eines Entwicklungszeitplans sowie eine umfassende personelle Ressourcenplanung müssen zu Beginn der Implementierung stattfinden. Zudem muss zur Beseitigung etwaiger Probleme eine umfassende Aufklärungsarbeit geleistet werden, auf die zunächst knapp eingegangen wird.<sup>471</sup>

Vielfach treten ergänzend zu den bereits behandelten Problemen bei der Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumentarien in öffentlichen Institutionen im Zuge der Ent-

---

<sup>470</sup> Grundsätzlich setzt die Balanced Scorecard an einer bereits existierenden Strategie an, so dass die Missions- und Visionsentwicklung bei vielen Implementierungswegen einen nicht so hohen Stellenwert besitzt.

<sup>471</sup> Vgl. WEBER/RADTKE/SCHÄFFER (2001), S. 11.

scheidung für oder gegen die Entwicklung einer Balanced Scorecard weitere auf höher gelagerten Entscheidungsebenen auf.<sup>472</sup> Mit diesem Instrument ist einerseits grundsätzlich eine Messung des Erfolges bei der Strategieumsetzung möglich. Die auf diesem Wege geschaffene Transparenz bietet andererseits allerdings auch den Nährboden eventueller Kritik bei deutlichen Zielverfehlungen. Aus diesen Gründen erfordert die Implementierung eines derartigen Instrumentariums auch einen gewissen Mut der für die Einrichtung hauptverantwortlichen Angestellten. Im Sinne der langfristigen Verbesserung der Situation der Einrichtung sollten diese möglichen Angriffspunkte allerdings in Kauf genommen werden.<sup>473</sup> Kernvoraussetzung einer gelungenen Balanced Scorecard-Einführung ist somit eine Veränderungsbereitschaft und Offenheit für Neues aller involvierten Personen.<sup>474</sup> Diese Offenheit ist insbesondere auf Geschäftsführungsebene in den Studentenwerken unabdingbar. Die Geschäftsführung darf die Entwicklung einer Scorecard nicht nur dulden, sondern muss als Hauptantreiber der Entwicklung fungieren.<sup>475</sup>

Gegen den Willen der obersten Führungsebene kann somit keine erfolgreiche Einführung einer Balanced Scorecard stattfinden. Zur Beseitigung von Missverständnissen oder Ängsten bei den Mitarbeitern auf den nachgelagerten Führungsebenen empfiehlt sich in diesem Zusammenhang zudem eine rechtzeitige Schulung des beteiligten Personenkreises. Durch die Vermittlung von Basiswissen kann dazu beigetragen werden, dass Akzeptanzprobleme von Beginn an minimiert werden. Empfehlenswert erscheint in diesem Zusammenhang ein mehrere Bausteine umfassendes Schulungsprogramm.<sup>476</sup>

Nach der Berücksichtigung dieser eventuellen Probleme erfolgt nunmehr eine Betrachtung des für die Implementierung notwendigen Zeitrahmens. Die Dauer der vollständigen Entwicklung und Umsetzung einer Balanced Scorecard kann lediglich in einer Bandbreite angegeben werden. Diese hängt stark von den jeweiligen Rahmenbedingungen ab. Als Beispiel seien an dieser Stelle der derzeitige Ausgestaltungsgrad des strategischen Managements oder die Größe des Einführungsobjekts erwähnt. In Einrichtungen mit einer bislang unterentwickelten strategischen Planung sind im Regelfall in der ersten

---

<sup>472</sup> Vgl. zu den grundsätzlichen Problemen in öffentlichen Institutionen Abschnitt 2.2.1.

<sup>473</sup> Zur Motivation der Geschäftsführung könnte vom Dachverband der Deutschen Studentenwerke ein entscheidender Impuls ausgehen. Beispielsweise könnten zentrale Informationsveranstaltungen für die Geschäftsführer durchgeführt werden, um diesen die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit einer strategischen Planung und die Vorzüge des Instruments zu erläutern.

<sup>474</sup> Vgl. SCHEDL (2002), S. 39.

<sup>475</sup> Vgl. WEBER/RADTKE/SCHÄFFER (2001), S. 21.

<sup>476</sup> Vgl. HORVÁTH (2004), S. 111. Dort wird ein Schulungsprogramm vorgeschlagen, das aus folgenden sechs Bausteinen besteht und durch externe Berater vermittelt werden sollte: 1. Einordnung der Balanced Scorecard, 2. Vermittlung der Grundlagen der Balanced Scorecard, 3. Aufzeigen des schrittweisen Aufbaus einer Balanced Scorecard, 4. Darstellung von Praxisbeispielen, 5. Erstellung einer Fallstudie zur Entwicklung einer Balanced Scorecard in Gruppenarbeit, 6. Darstellung der Implementierung in das Führungssystem (Planung, Berichtswesen etc.). Die vorgeschlagenen Bausteine müssen nicht zwangsläufig alle durchlaufen werden.

Phase umfassendere Schulungsmaßnahmen durchzuführen, die einen höheren Zeitraum in Anspruch nehmen. Darüber hinaus existieren auch in den anderen Phasen Faktoren, die einen maßgeblichen Einfluss auf die benötigte Zeit besitzen. Insbesondere Terminabstimmungsprobleme des in die Entwicklung einbezogenen Personenkreises können zu zeitlichen Verzögerungen führen.

In Einrichtungen, die bezüglich ihrer Größe vergleichbar mit Studentenwerken sind, lässt sich eine Zeitspanne von vier bis zwölf Monaten für die Implementierung einer Balanced Scorecard veranschlagen.<sup>477</sup> Für die Mehrzahl der Studentenwerke erscheint der Ansatz einer Projektdauer von ca. acht Monaten aus folgenden Gründen angemessen. Einerseits deutet der festgestellte Mangel im strategischen Management auf einen längeren Zeitraum als vier Monate hin. Andererseits dürfte die Komplexität des Einführungsprozesses aufgrund der klar abgegrenzten Geschäftsfelder zu einer kürzeren Dauer als die angegebenen maximalen zwölf Monate beitragen.<sup>478</sup>

Schritte der Implementierung	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8
1. Konzeption und Rahmen, Schulungen (Kick Off)								
2. Entwicklung von Vision und Mission (Workshop I)								
3. Strategie/Ziele/Ursache-Wirkungsbeziehungen (Workshop II + III)								
4. Leistungstreiber/ Kennzahlen (Workshop IV)								
5. Maßnahmen/ Verantwortung (Workshop V)								
6. Herunterbrechen auf die Geschäftsfelder (Workshops VI und VII)								
7. Sicherstellung des kontinuierlichen Einsatzes								
Kommunikation								

**Tabelle 5: Zeitplan der Entwicklung und Umsetzung im Beispiel-Studentenwerk**

<sup>477</sup> Vgl. ESSLINGER (2003), S. 75 und WEBER/RADTKE/SCHÄFFER (2001), S. 16. Einige Autoren vertreten die Ansicht, dass die maximale Zeitdauer unabhängig vom Organisationstyp kürzer ist. So vertritt SIERKE die Auffassung, dass eine Implementierung in weniger als 20 Wochen erfolgen sollte. Hierbei wird dem Aspekt des Engpassfaktors „Zeiteinsatz der Geschäftsführung“ in den Augen des Verfassers nicht ausreichend Rechnung getragen. Vgl. SIERKE (2002), S. 17.

<sup>478</sup> Der Einhaltung eines einmal erstellten Zeitplans ist eine hohe Bedeutung beizumessen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Akzeptanz der Balanced Scorecard bei einer hohen Überschreitung der anvisierten Projektdauer im Zeitablauf sinkt. Deshalb sollten ausreichend Zeitreserven in der Planung berücksichtigt werden.

Tabelle 5 gibt einen Überblick über einen möglichen Zeitplan der Entwicklung und Umsetzung einer Balanced Scorecard in dem eingangs dieses Kapitels beschriebenen Beispiel-Studentenwerk.<sup>479</sup> Nahezu alle Phasen sollten demnach jeweils maximal eine Zeitdauer von zwei Monaten aufweisen. Lediglich das Herunterbrechen auf die einzelnen Geschäftsfelder wird im Beispiel-Studentenwerk als etwas zeitintensiver eingestuft. Vielfach erfolgt die Erfüllung der Aufgaben innerhalb eines abzuhaltenden Workshops. Teilweise kann zudem mit dem nächsten Schritt bereits begonnen werden, obwohl der vorherige noch nicht beendet ist. Beispielsweise erscheint während der Dokumentation der Leistungstreiber und Kennzahlen im Anschluss an deren Ermittlung eine Festlegung von Maßnahmen und Verantwortungen bereits möglich und sinnvoll. Die hohe Bedeutung der Kommunikation wird durch die gesonderte Aufführung im Zeitplan zu verschiedenen Zeitpunkten berücksichtigt. In Schritt eins im zweiten Monat können beispielsweise die bereits angesprochenen Schulungen der Mitarbeiter angesetzt werden.<sup>480</sup>

Zudem ist in dieser vorbereitenden Phase eine personelle Ressourcenplanung durchzuführen. Im Rahmen der Einführung empfiehlt sich mindestens die Bestimmung eines Lenkungsausschusses sowie einer Workshopgruppe. Mitglieder des Ausschusses sind die obersten Entscheidungsträger. Auf jeden Fall sollten der Geschäftsführer sowie sein Stellvertreter als Mitglieder vertreten sein. Ebenso empfiehlt sich die Aufnahme eines mit Controlling-Aufgaben beauftragten Mitarbeiters, einer Person aus der Arbeitnehmervertretung und Mitgliedern des Verwaltungsrats. Der Lenkungsausschuss fungiert als Träger der Balanced Scorecard. Sein Aufgabengebiet umfasst einerseits die öffentliche Unterstützung des Vorhabens und die Kommunikation des Fortschritts. Andererseits sollte der Lenkungsausschuss die strategischen und finanziellen Zielvorgaben festlegen. Zudem findet eine Bestimmung der Personen der Workshopgruppe statt, deren Projektergebnisse zudem vom Lenkungsausschuss genehmigt werden müssen.<sup>481</sup>

Die Workshopgruppe sollte maximal acht Mitglieder umfassen. Neben Personen der obersten Führungsebene empfiehlt sich der Einbezug von führenden Mitarbeitern zumindest der drei Kerngeschäftsfelder. Hierbei sollte es sich um erfahrene Mitarbeiter

---

<sup>479</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an FUNK/BLUM (2004), S. 202 und ESSLINGER (2003), S. 76.

<sup>480</sup> Der hier angegebene Zeitplan möge für das Beispiel-Studentenwerk als verbindlich gelten. Für andere Studentenwerke kann er aufgrund der unterschiedlichen Ausgangssituationen lediglich als grobe Richtlinie angesehen werden. Eine EDV-technische Umsetzung ist zudem in obigem Zeitplan nicht enthalten. Vgl. zur Softwareunterstützung allgemein und für die Balanced Scorecard im Speziellen Abschnitt 6.3.

<sup>481</sup> Vgl. HORVÁTH (2004), S. 102. Die Festlegung der Workshopgruppe und die Abnahme der Ergebnisse erfolgt bei HORVÁTH nicht vom Lenkungsausschuss sondern von einem eigens zu gründenden Kernteam. Aufgrund der Überschaubarkeit der meisten Einrichtungen wird empfohlen, lediglich einen Lenkungsausschuss sowie eine Workshopgruppe - eventuell auch mehrere beim Herunterbrechen der Scorecard auf die einzelnen Geschäftsfelder - zu implementieren. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Einführung aufgrund einer zu hohen Bürokratisierung scheitern kann. Ergänzend sei angefügt, dass auch ein Mitarbeiter einer die Implementierung begleitenden Beratungsfirma in den Lenkungsausschuss aufgenommen werden sollte, sofern die externe Unterstützung durch eine Beratungsfirma in Anspruch genommen wird.

handeln, die in der Lage sind, den Entwicklungsstand einer Balanced Scorecard voranzutreiben und die Sinnhaftigkeit der Implementierung in ihren jeweiligen Bereichen überzeugend zu transferieren.<sup>482</sup> Die Auswahl des schwerpunktmäßig einzusetzenden Personenkreises hängt von dem Bereich ab, in dem mit der Einführung begonnen wird. Idealtypischerweise finden die Entwicklung und der Aufbau der Balanced Scorecard ausgehend vom gesamten Studentenwerk statt. Hierdurch wird gewährleistet, dass strategische Entscheidungen und Stoßrichtungen von der höchsten Stelle ausgehen und somit die Erzielung eines einheitlichen Strategieverständnisses erreicht werden kann.<sup>483</sup> Es ist anzunehmen, dass in kleineren Unternehmen mit einer geringen Anzahl an Geschäftsfeldern aufgrund der überschaubaren Größe der Anteil der Einführung von der Unternehmensspitze dominiert. Aus diesem Grund und zur Gewährleistung eines einheitlichen Strategieverständnisses wird im Folgenden auch in der vorliegenden Arbeit diese Vorgehensweise bevorzugt. Eine Beschreibung der genauen Aufgaben der Workshopgruppe findet bei der Darstellung der Abläufe des jeweiligen Workshops statt.

### 5.1.2.2 Mission und Vision der Studentenwerke

Die mangelnde Eignung der bisherigen strategischen Planung zur Definition strategischer Stoßrichtungen und konkreter strategischer Ziele erfordert die gesonderte Ermittlung der Mission und Vision in den Studentenwerken, die in einem ersten Workshop stattfinden sollte.<sup>484</sup> Maßgeblichen Einfluss auf die konkrete Mission und insbesondere die Vision besitzen die einrichtungsspezifischen - in erster Linie internen - Kontextfaktoren des jeweiligen Studentenwerks. Aus diesen Gründen ist nur eine individuelle Ermittlung sinnvoll.

Grundsätzlich lassen sich die Mission und Vision als vage oberste Ziele einer Unternehmung einstufen.<sup>485</sup> Diese grobe Einordnung ist im Folgenden unter Berücksichtigung der bereits erfolgten Ausführungen zu vertiefen.<sup>486</sup> Die Mission beschreibt den gegenwärtigen und zukünftigen Auftrag der Studentenwerke, der auf den vorhandenen Kern-

---

<sup>482</sup> Vgl. WEBER/RADTKE /SCHÄFFER (2001), S. 16.

<sup>483</sup> Vgl. HORVÁTH (2004), S. 97. Als standardisiert kann diese Vorgehensweise gleichwohl keinesfalls gelten, da vielfach eine derartige Implementierung ihren Ausgangspunkt in einem Geschäftsfeld hat.

<sup>484</sup> Während der Durchführung aller Workshops sollte stets eine lockere Atmosphäre angestrebt werden. Dieser nicht zu unterschätzende Aspekt kann für den Erfolg eines Balanced Scorecard-Projektes von maßgeblicher Bedeutung sein. Wesentliche Einführungsbarrieren können von Beginn an gemindert werden, indem konsequent der Versuch unternommen wird, die Einführung mit Begeisterung und Spaß durchzuführen. Da der Führungsprozess in Studentenwerken durch diese Implementierung geradezu revolutioniert wird, müssen die anfangs sicherlich bestehenden Ängste und Verunsicherungen der Mitarbeiter eliminiert werden. Durch eine lockere Atmosphäre in den einzelnen Workshops kann hierzu ein entscheidender Beitrag geleistet werden. Vgl. WEBER (2003), S. 14.

<sup>485</sup> Vgl. EHRMANN (2003), S. 21 ff.

<sup>486</sup> Vgl. hierzu insbesondere zur Mission Fußnote 168 und zur Vision die Ausführungen zu Beginn des Abschnitts 5.1.1.2.



kompetenzen und neu zu entwickelnden Fähigkeiten unter Beachtung der Werte basiert.<sup>487</sup> Insofern dient sie zur Vermittlung der allgemeinen Ziele der Einrichtung an die Studierenden. Ausgehend von dem Leitsatz, dass die Studentenwerke für die „soziale, wirtschaftliche, kulturelle und gesundheitliche Förderung der Studierenden zuständig“<sup>488</sup> sind, kann die Mission in einem Diskussionsprozess anhand folgender Leitfragen spezifiziert werden:<sup>489</sup>

1. In welchem „Geschäft“ sind wir tätig?
2. Welchen Bedarf decken wir bei unseren Studierenden?
3. Welchen Bedarf decken wir nicht bei unseren Studierenden?
4. Warum betreiben wir dieses „Geschäft“?

Einige Aspekte besitzen trotz der individuell unterschiedlichen Rahmenbedingungen für alle Einrichtungen Gültigkeit. Die Bereiche Verpflegung, Wohnen sowie Ausbildungsförderung können mit Ausnahme des Bundeslandes Rheinland-Pfalz als Kerngeschäftsfelder der Leistungserbringung angesehen werden.<sup>490</sup> Hinzu kommen diverse Leistungen in den Bereichen Service und Kultur sowie Beratung und Soziale Dienste. Die Studentenwerke verstehen sich als Dienstleister für die Studierenden. Durch diese Tätigkeiten wird der Bedarf an sozialer, wirtschaftlicher und gesundheitlicher Förderung der Studierenden überwiegend gedeckt. Eine Erfüllung darüber hinausgehender Bedürfnisse ist nicht zwingend vorgegeben. Zudem kann als Teilantwort auf die vierte Frage das Betreiben des Geschäfts aufgrund eines gesetzlichen Auftrags bestätigt werden.

Insbesondere der Aspekt der Deckung bzw. Nichtdeckung des Bedarfs muss studentenwerksindividuell vor dem Hintergrund einer teilweisen Doppelversorgung der Studierenden betrachtet werden.<sup>491</sup> Eine Ermittlung einer allgemein gültigen Mission für alle deutschen Studentenwerke erscheint daher nicht möglich.<sup>492</sup> Studentenwerksindividuell kann ergänzend die Aufnahme ergänzender Aspekte erfolgen, die die eigenen Anforderungen an die Qualität der für die Studierenden erstellten Dienstleistungen wiedergeben. Beispielsweise seien an dieser Stelle Punkte angeführt, die explizit der jeweiligen Satzung der Einrichtung zu entnehmen sind. Unter anderem können die Qualität und Professionalität der Mitarbeiter, die Offenheit gegenüber Neuem oder eine sparsame Mit-

<sup>487</sup> Vgl. CONRAD (2001), S. 42.

<sup>488</sup> Vgl. DSW (2003a), S. 7.

<sup>489</sup> Vgl. ESSLINGER (2003), S. 79 f.

<sup>490</sup> In Rheinland-Pfalz obliegt - wie bereits mehrfach erwähnt - die Durchführung der Ausbildungsförderungsverwaltung nicht den dort ansässigen Studierendenwerken.

<sup>491</sup> Vgl. ergänzend zu dieser Doppelversorgung die Ausführungen gegen Ende des Abschnitts 3.2.1.3.

<sup>492</sup> Dennoch dürften die Missionen verschiedener Studentenwerke durchaus vergleichbar sein, da trotz unterschiedlicher Leistungsangebote das eigentliche Geschäft sowie die Gründe des Betriebens dieses Geschäfts identisch sind.

telverwendung in die Mission aufgenommen werden.<sup>493</sup> Nach einheitlicher Verabschiedung sollte deren Ausformulierung, Dokumentation und Kommunizierung stattfinden.

Das Beispiel-Studentenwerk möge folgende Mission erarbeitet haben:

Der Wirtschaftsfaktor Wissen besitzt in unserer Gesellschaft eine immense Bedeutung. Es besteht ein großes allgemeines Interesse an einem hohen gesellschaftlichen Bildungsstand. Das Studium stellt dabei einen wesentlichen Baustein unseres Bildungssystems dar. Laut unserem gesetzlichen Auftrag schaffen wir Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Studium. Unsere Mission besteht darin, für die Studierenden vielfältige und umfassende Dienstleistungsangebote sozialer, wirtschaftlicher, kultureller und gesundheitlicher Art bereitzustellen. Die Förderung der Studierenden erfolgt dabei unabhängig von Nationalität, Konfession oder Parteizugehörigkeit. Unsere Kernaufgaben umfassen die Verpflegung der Studierenden mit Mahlzeiten zu sozialverträglichen Preisen, die Vermittlung von geeignetem, preiswertem Wohnraum sowie die wirtschaftliche Hilfestellung und Beratung im Rahmen der Ausbildungsförderung. Abgerundet wird unser Angebotspektrum durch diverse Leistungen in den Bereichen Service und Kultur sowie Beratung und soziale Dienste. Bei den sozialen Diensten ist hierbei insbesondere unsere Kindertagesstätte zu nennen.

Nach der Klärung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ist anschließend die gewünschte Form der zukünftigen Entwicklung durch eine Vision näher zu beschreiben. Bildlich gesehen wird ein „Fixpunkt am Horizont“ für die nächsten fünf bis zehn Jahre entworfen. Insbesondere folgende Fragen sind bei der Ermittlung der Vision für die deutschen Studentenwerke zu berücksichtigen:<sup>494</sup>

1. Wie wollen wir uns mit unserem Studentenwerk in dem bestehenden Spannungsfeld zukünftig positionieren?
2. Wie müssen wir uns weiterentwickeln, um unsere angestrebte zukünftige Position zu erreichen?

Im Gegensatz zur Mission - deren Festlegung auf einer Vielzahl von Gemeinsamkeiten der Studentenwerke beruht - kann die Vision nur studentenwerksindividuell erarbeitet werden. Folgende Aspekte sollten im Rahmen des Diskussionsprozesses Berücksichtigung finden. Die aktuelle Situation stellt die Ausgangsbasis sämtlicher Überlegungen dar. Darauf aufbauend sind Anforderungen an die Zukunft zu erarbeiten. Beispielsweise

<sup>493</sup> Vgl. ESSLINGER (2003), S. 81.

<sup>494</sup> Die Fragen sind in enger Anlehnung an ESSLINGER formuliert. Vgl. ESSLINGER (2003), S. 81.

besitzen viele Studentenwerke in den Bereichen Wohnen und Verpflegung in ihrem Einzugsgebiet die Marktführerschaft. Die zukünftige Beibehaltung dieser Situation kann - trotz der sich verschlechternden Rahmenbedingungen - beispielsweise in der Vision angestrebt werden. Zudem ist bei Bedarf beispielsweise die Aufnahme des Punkts „Qualitätsverbesserungen bei den erbrachten Leistungen“ möglich. Ebenso wie die Mission sollte auch bei der Vision eine Ausformulierung, Dokumentation und Kommunizierung erfolgen.

Das beschriebene Beispiel-Studentenwerk möge folgende, allgemein akzeptierte Vision verabschiedet haben:

Die Studierenden nehmen uns als modernen Dienstleister und kompetenten Ansprechpartner wahr. Unser Leitsatz lautet: „Das Studentenwerk – der erste Ansprechpartner der Studierenden.“ Wir verstehen uns hierbei als Partner der Hochschulen im Interesse unserer Studierenden. Als modernes Dienstleistungsunternehmen erfüllen wir unsere Kernaufgaben Verpflegungsversorgung, Bereitstellung von Wohnraum sowie Hilfe bei der Ausbildungsförderung stets professionell und bauen diese Kernkompetenzen zukünftig weiter aus. Abgerundet wird unser Angebot durch ausgewählte, weitere Aktivitäten in den Bereichen Beratung und soziale Dienste. Hierbei streben wir insbesondere einen Ausbau unserer Plätze in den Kindertagesstätten an. Die Zufriedenheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden wir durch gezielte Aktionen weiter steigern. Unter einer erfolgreichen Arbeit verstehen wir eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit, eine verstärkte Kundenorientierung und eine verbesserte Servicequalität.<sup>495</sup>

Die Mission und die Vision dienen als Grundlage bei der nachfolgend beschriebenen Erarbeitung einer strategischen Stoßrichtung.

### 5.1.2.3 Strategiefindung und Ziele formulieren

Die Phase der Strategiefindung und Zielformulierung lässt sich in drei Unterabschnitte unterteilen:

- Strategie überprüfen bzw. entwickeln und Festlegung strategischer Stoßrichtungen,

---

<sup>495</sup> Vgl. zu den angeführten Aspekten Wirtschaftlichkeit, Kundenorientierung, Servicequalität DSW (2002a), S. 66. Der in der Vision angegebene Aspekt Wirtschaftlichkeit bedarf ergänzend einer knappen Erläuterung. Wirtschaftlichkeit kann in zwei Ausprägungen gemessen werden. Nach dem Maximalprinzip ist Handeln wirtschaftlich, falls bei einem gegebenen Mitteleinsatz das Ergebnis maximiert wird. Andererseits ist das Handeln auch wirtschaftlich, wenn ein vorgegebenes Ergebnis mit geringst möglichem Mitteleinsatz realisiert wird. Vgl. WÖHE/DÖRING (2002), S. 1. Die Studentenwerke weisen einen annähernd fest vorgegebenen Mitteleinsatz auf. Mit diesen Mitteln sollen die bestmöglichen Ergebnisse erzielt werden. Diese müssen nicht unbedingt finanzieller Art sein. Insofern bedeutet die Verfolgung des Zieles Wirtschaftlichkeit nicht zwangsläufig, dass ein Hauptziel der Tätigkeit der Studentenwerke Gewinnerzielung ist.

- Perspektivenauswahl<sup>496</sup> und Ermittlung strategischer Ziele,
- Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge ermitteln und darstellen.<sup>497</sup>

Die zu erfüllenden Aufgabenpakete werden erneut überwiegend in verschiedenen Workshops abgearbeitet. Die Strategieüberprüfung bzw. -entwicklung und Festlegung der Stoßrichtungen sollte in einem ersten Workshop (Workshop II) stattfinden. Für diesen sind allerdings zahlreiche Vorarbeiten durchzuführen. Die Unterpunkte zwei und drei sind in einem weiteren Workshop (Workshop III) zu behandeln.<sup>498</sup> Nachfolgend erfolgt eine ausführliche Beschreibung der Besonderheiten in Studentenwerken bei den drei zu betrachtenden Unterabschnitten. Anhand des Beispiel-Studentenwerks erfolgt eine exemplarische Konkretisierung.

#### 5.1.2.3.1 Strategische Grundlagen und Bestimmung der Stoßrichtung

Das Grundkonzept von KAPLAN und NORTON basiert auf einer bereits vorhandenen Strategie. Für eine erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung ist dies jedoch kein ausschlaggebender Faktor. Die Klärung der strategischen Grundlagen kann auch erst zum Einführungszeitpunkt stattfinden. Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass in den Studentenwerken bis zu diesem Zeitpunkt lediglich eine Mission und Vision erarbeitet wurden. Ein vorhandenes Leitbild dürfte grundsätzlich nicht die ausführliche Klärung der strategischen Grundlagen ersetzen. Sofern eine schriftlich fixierte und im Zeitablauf angepasste Strategie vorliegt, kann mithilfe der dargestellten Vorgehensweise eine Überprüfung ihrer Eignung stattfinden.

Die Entwicklung einer Strategie kann als sehr aufwendiger Prozess eingestuft werden. Zur Unterstützung existieren eine Vielzahl betriebswirtschaftlicher Konzepte.<sup>499</sup> Sämtliche Hilfsmittel können im Rahmen dieser Arbeit nicht beschrieben werden. Aus diesem Grund erfolgt eine Beschränkung auf bewährte Verfahrensweisen. Im Vorfeld des Workshops findet anhand einer Dokumentenanalyse und eines vorstrukturierten Interviews mit den Mitgliedern der Workshopgruppe ein Einstieg statt.<sup>500</sup> Vorhandene Dokumente, insbesondere existierende Leitbilder in den Studentenwerken, sollten hinsicht-

---

<sup>496</sup> Vgl. BERGMANN (2004), S. 233.

<sup>497</sup> Hierbei handelt es sich um zusammengefasste Schritte. Differenzierter findet man diese in einer Übersicht bei HORVÁTH (2004), S. 82.

<sup>498</sup> Insbesondere für den zweiten Workshop (Workshop III) sollte aufgrund der vielfältig abzuarbeitenden Aufgaben eine ausreichende Zeitspanne berücksichtigt werden. Empfehlenswert ist die Ansetzung eines kompletten Tages für den Workshop. Im Ausnahmefall kann dieser auch an zwei aufeinander folgenden Tagen stattfinden. Größere Zeitunterbrechungen sind nicht zu befürworten.

<sup>499</sup> Eine Übersicht über verschiedene strategische Konzepte findet man bei ESCHENBACH/KUNESCH (1996), S. 21 ff.

<sup>500</sup> Im Regelfall sind der Geschäftsführer und/oder sein Stellvertreter Mitglied der Workshopgruppe. Sofern dies jedoch nicht der Fall ist, sind die strukturierten Interviews auf diesen Personenkreis auszuweiten.

lich des Strategiebezugs untersucht und als Ausgangsbasis in dem durchzuführenden Workshop verwendet werden. Vorstrukturierte Interviews dienen ergänzend dazu, ein von der offiziellen Strategie abweichendes individuelles Strategieverständnis zu identifizieren.<sup>501</sup> Eine Möglichkeit zur Durchführung einer strategischen Analyse zeigt Abbildung 32.

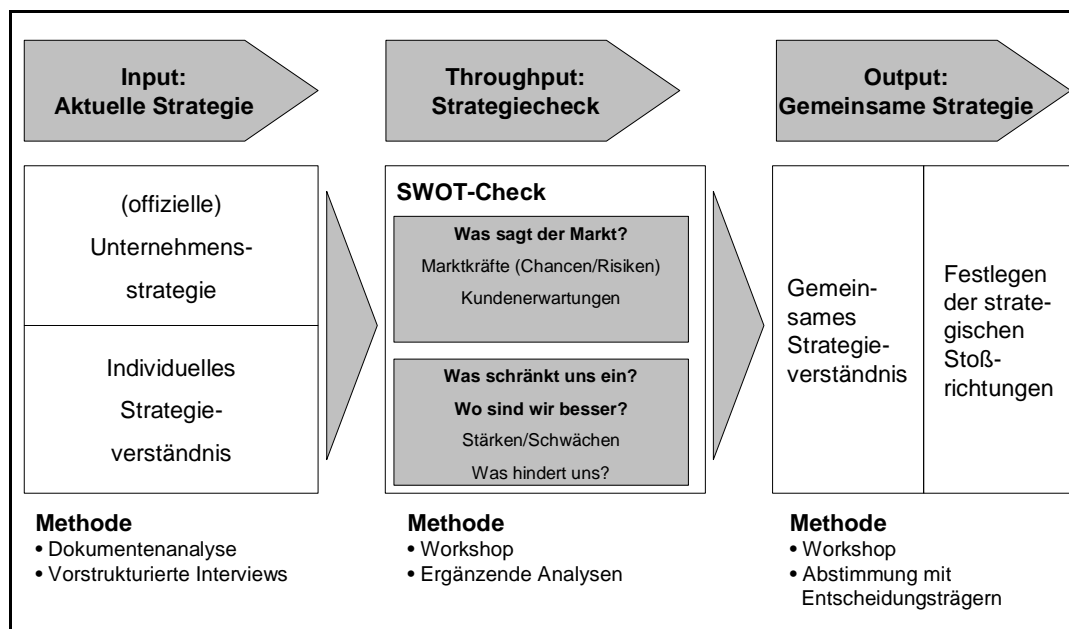


Abbildung 32: Vorgehensweise zur Klärung strategischer Sachverhalte<sup>502</sup>

Die auf diesem Wege gewonnenen Informationen dienen als Ausgangspunkt eines zweigeteilten Workshops. In der ersten Phase sind differenzierte, ergänzende Diskussionen durchzuführen. In den Studentenwerken ist insbesondere eine Klärung und Bewertung der aktuellen Situation der Einrichtung vorzunehmen. Zudem sollte eine Festlegung erfolgen, wie den speziellen Anspruchsgruppen Studierende, Hochschule und Staat entgegengetreten werden soll. Ziel der zweiten Phase des Workshops ist die Erzeugung eines einheitlichen Strategieverständnisses auf Basis der zwischenzeitlichen Erkenntnisse. Einheitlich bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Inhalte der erarbeiteten Strategie als Konsens der wesentlichen Entscheidungsträger eingestuft werden können. Den Abschluss dieses Unterabschnitts bildet darauf aufbauend die Formulierung strategischer Stoßrichtungen.

Ein geeignetes Analyseinstrument - das insbesondere in der ersten Phase des Workshops eine wertvolle Hilfestellung leisten kann - ist die SWOT-Analyse.<sup>503</sup> Hierbei werden

<sup>501</sup> Eine Ursache für eine Abweichung kann ein veraltetes, nicht angepasstes Leitbild sein. Zudem kann es vorkommen, dass die Interviewpartner ergänzend zu der schriftlich fixierten Strategie konkretere Vorstellungen besitzen.

<sup>502</sup> In enger Anlehnung an HORVÁTH (2004), S. 132.

<sup>503</sup> Zum Wesen und zur Vorgehensweise der SWOT-Analyse vergleiche MEFFERT (2000), S. 68 und S. 1135 oder BERENS/HOFFJAN/PAKULLA (2000), S. 297 ff.

Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threads) der Studentenwerke systematisch durchleuchtet. Es erfolgt eine Gegenüberstellung der internen Stärken und Schwächen der Einrichtung und der externen Chancen und Risiken.<sup>504</sup> Die Anwendung dieses Verfahrens bei der Entwicklung einer Balanced Scorecard veranschaulicht die Möglichkeiten einer Integration mehrerer Instrumente in ihr Rahmengerüst.<sup>505</sup>

Einschränkend muss dabei an dieser Stelle ein nur vergleichsweise geringer Entscheidungsspielraum im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen zur Nutzung der Chancen und Vermeidung der Risiken festgestellt werden.<sup>506</sup> Diese Einschätzung ist auf die Bindung der Studentenwerke an ihren öffentlichen Leistungsauftrag zurückzuführen. Dennoch ist ein strategischer Entscheidungsspielraum durchaus vorhanden. Eine Vernachlässigung dieser zukunftsweisenden Faktoren kann zu nur schwer revidierbaren Fehlentscheidungen führen.

Das Beispiel-Studentenwerk hat folgende Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken identifiziert.<sup>507</sup>

Stärken:

- Ausgeprägtes Know-how in den Kerngeschäftsfeldern Verpflegung, Wohnen und Ausbildungsförderung und gut strukturierte Abläufe in diesen Bereichen
- Ausgeprägtes Angebot in den Bereichen Beratung und Kinderbetreuung
- Großteile der Immobilien aufgrund umfangreicher Sanierungen in gutem Zustand
- Leichte Einnahmesteigerungen durch Umsatzwachstum im Bereich Verpflegung
- Wissensnetzwerk durch Erfahrungsaustausch über Dachverband
- Wirtschaftlichkeitssteigerungspotentiale auf Basis des ausgeprägten Know-hows

Schwächen:

- Einseitige Berichterstattung von Umsatz- und Budgetgrößen
- Ablehnende Haltung gegenüber Controlling
- Mangelnde interne und externe Kommunikation
- Hoher Missbrauch der angebotenen Leistungen, insbesondere im

<sup>504</sup> Vgl. hierzu ergänzend die in Fußnote 367 angegebene Literatur.

<sup>505</sup> Diese Integration trägt maßgeblich zu der am Beginn des Abschnitts 5.1 angeführten Einstufung der Balanced Scorecard als Managementmethode bei.

<sup>506</sup> Vgl. zu dieser Feststellung auch GRAMLICH (2004), S. 161. Dieser spricht von marginalen Spielräumen und bezieht sich dabei hauptsächlich auf die Beschäftigungsverhältnisse.

<sup>507</sup> Die angeführten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken sind als Ergebnis eines umfassenden Diskussionsprozesses der Workshopgruppe unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und weiterer strategischer Analysemodelle in der ersten Phase des Workshops aufzufassen.

Verpflegungsbereich durch Dritte

- Keine einheitliche „Marschroute“ erkennbar
- Teilweise bei Planungsverfahren deutlich zu geringer Planungshorizont
- Leistungsüberschneidungen mit den Hochschulen
- Insgesamt geringe Mitarbeitermotivation
- Zukünftige Liquiditätsprobleme bei anhaltender Entwicklung
- Unmotivierter, unfreundlicher Mitarbeiter, insbesondere im Bereich Ausbildungsförderung
- Hohe Personalkosten durch Vergütungssystem

Chancen:

- Kontaktaufnahme zu Studierenden vielfältig möglich (homogene Kundengruppe)
- Existenzberechtigung durch Wissensvorsprung in Kerngeschäftsfeldern
- Ausgliederungen von Leistungsbereichen
- Spezialisierung durch Vermeidung doppelter Leistungsangebote
- Generierung neuer Finanzierungsquellen (Fundraising)<sup>508</sup>
- Günstige Fremdkapitalisierungsmöglichkeiten

Risiken:

- Verlust von Marktanteilen im Verpflegungs- und Wohnanlagenbereich durch private Anbieter
- Schlecht ausgeprägtes Imageprofil bei den Studierenden aufgrund unvollständiger Kenntnis des Leistungsangebots
- Veränderte Nachfragestruktur der Studierenden
- Langfristig sinkende Studierendenzahlen
- Bedrohlicher Rückgang der staatlichen Zuschüsse zum laufenden Betrieb
- Infragestellung der Existenzberechtigung durch Staat und Hochschulen
- Staatlicher Rückzug aus der Wohnanlagenfinanzierung

Bei der Strategieentwicklung müssen mehrere Aspekte berücksichtigt werden. Einerseits sollte der Strategiefindungsprozess strukturiert ablaufen, beispielsweise durch die Anwendung der SWOT-Analyse. Gleichzeitig ist in dieser Phase jedoch auch ein Mindestmaß an Kreativität zu gewährleisten, denn im Normalfall enthält jede erfolgreiche Strategie kreative Elemente.<sup>509</sup> Neben der hier angeführten SWOT-Analyse bietet sich ergänzend der Einsatz weiterer strategischer Analysemodelle an. Beispielsweise sei an dieser Stelle die Portfoliotechnik erwähnt.<sup>510</sup> Allerdings sind diese Instrumente nicht ohne größere Anpassungen auf die Studentenwerke übertragbar, da sie überwiegend für

<sup>508</sup> Vgl. zum Begriff und der Bedeutung des Fundraising, welches allgemein als Beschaffung finanzieller Mittel beschrieben werden kann, HAIBACH (2000), S. 65 ff.

<sup>509</sup> Vgl. zu dieser Feststellung HORVÁTH (2004), S. 147.

<sup>510</sup> Vgl. zur Portfoliotechnik vgl. z. B. KATTNIGG (1991), S. 235 ff.

erwerbswirtschaftliche Unternehmen entwickelt wurden. Die zugrunde gelegten Voraussetzungen und Analyseergebnisse sind letztendlich zu dokumentieren.<sup>511</sup>

Aus den gewonnenen Aspekten sind anschließend strategische Stoßrichtungen abzuleiten. Diese lassen sich als überwiegend kurz gefasste Aussagen charakterisieren, die die Entwicklungsrichtung der nächsten Jahre prägnant beschreiben.<sup>512</sup> Eine Beschränkung auf wenige, klare Stoßrichtungen und damit auf eine Selektion und Konzentration auf das Wesentliche erscheint dringend geboten. Einerseits hat diese Vorgehensweise negative Auswirkungen auf die Vollständigkeit. Für eine Handhabbarkeit wird dieser Prozess andererseits jedoch dringend empfohlen.<sup>513</sup> Diese Konzentration erfordert einen intensiven Diskussionsprozess vor der Verabschiedung eines Punktes als strategische Stoßrichtung. Auf Basis dieser kurz gefassten Entwicklungsrichtungen findet anschließend die Ableitung der strategischen Ziele statt.

Aufbauend auf den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken mögen im Beispiel-Studentenwerk die nachfolgend angeführten strategischen Stoßrichtungen erarbeitet worden sein.

1. Selbstpositionierung durch Konzentration auf Kerngeschäftsfelder und ausgewählte Zusatzangebote,
2. Langfristige Verbesserung der Erfolgs- und Finanzsituation durch Wirtschaftlichkeitssteigerungen und langfristige Liquiditätssicherung,
3. Verbesserung der Kommunikation zu den Anspruchsgruppen Studierende, Hochschule und Staat.

#### 5.1.2.3.2 Perspektivenauswahl und Ableitung strategischer Ziele

Eine Konkretisierung der verschiedenen strategischen Stoßrichtungen in den einzelnen Perspektiven der Balanced Scorecard erfolgt anschließend in Form von strategischen Zielen. Hierzu sind zunächst die einzelnen Perspektiven zu bestimmen. In erwerbswirtschaftlichen Unternehmen erfolgt in der überwiegenden Anzahl der Fälle ein Rückgriff auf die vier von KAPLAN und NORTON vorgeschlagenen Blickwinkel.<sup>514</sup> Die Verwen-

<sup>511</sup> Vgl. HORVÁTH (2004), S. 147.

<sup>512</sup> Vgl. HORVÁTH (2004), S. 133.

<sup>513</sup> Vgl. WEBER/RADTKE/SCHÄFFER (2001), S. 24.

<sup>514</sup> Teilweise wurden in Praxisprojekten für verschiedene Institutionen abweichende Perspektiven festgelegt. Möglich ist z. B. der Einsatz einer Lieferantenperspektive, Kreditgeberperspektive, Kommunikationsperspektive, Einführungsperspektive oder Organisationsperspektive. Vgl. MÜLLER (2004), S. 34.



dung dieser Grundperspektiven erscheint im Non-Profit-Bereich und somit in Studentenwerken aufgrund der Sachzieldominanz wenig sinnvoll.<sup>515</sup> Viele öffentliche Institutionen weichen deshalb von dieser Grundversion ab.<sup>516</sup>

Auch in den Studentenwerken sollte eine Anpassung erfolgen. Vereinzelt wird der Einsatz einer sechs Perspektiven umfassenden Balanced Scorecard in Non-Profit-Organisationen vorgeschlagen. Begründet wird dies mit einem allgemeinen Mangel an steuerungsrelevanten Daten und der damit verbundenen Notwendigkeit der Gewinnung eines breiten Überblicks.<sup>517</sup> In den Studentenwerken sind operative Steuerungsmechanismen bereits vorhanden. Teilweise erfolgt zudem in der langfristigen Finanzplanung sowie Investitionsplanung die Betrachtung eines längerfristigen Planungshorizonts.<sup>518</sup> Die Existenz dieser steuerungsrelevanten Daten spricht gegen die grundsätzliche Notwendigkeit einer sechs Perspektiven umfassenden Balanced Scorecard. Sechs Perspektiven sollten daher als absolute Obergrenze angesehen werden. Eine feste, einheitliche Vorgabe für alle Einrichtungen ist aufgrund der unterschiedlichen Ausgangssituationen und der damit verbundenen, kreativen Einschränkungen jedoch nicht zu befürworten. Folgende Anpassungen gelten für das Beispiel-Studentenwerk.<sup>519</sup>

Die umfangreichsten Anpassungen sind demnach in der Kundenperspektive vorzunehmen. Da die Studierenden durch die Mitarbeit in verschiedenen Organen die Arbeit in den Studentenwerken aktiv beeinflussen, erscheint der Begriff „Kunde“ für diese Perspektive unzutreffend.<sup>520</sup> Insofern erfolgt eine Umbenennung in die Perspektive „Studierende“. Ferner ist zu berücksichtigen, dass weitere Anspruchsgruppen existieren, zu denen - auf Basis der strategischen Stoßrichtungen - die Kommunikation verbessert werden soll. Konkret handelt es sich um die Hochschule und den Staat. Der Bedeutung dieser Anspruchsgruppen wird durch eine eigene Perspektive „Hochschule und Staat“ Rechnung getragen. Diese Vorgehensweise entspricht grundsätzlich dem Gedankengut

<sup>515</sup> Vgl. ergänzend die Ausführungen zu den einzelnen Perspektiven in Abschnitt 5.1.1.1.

<sup>516</sup> In Kommunalverwaltungen findet man häufig eine Perspektive „Gemeinwohl“, vgl. hierzu GOTTBHÜT (2002), S. 104. In Non-Profit-Organisationen erfolgt allgemein die Differenzierung der Perspektiven in „Leistungswirkung“ und „Leistungserbringung“, vgl. hierzu BERENS/KARLOWITSCH/MERTES (2000), S. 27, ähnlich bei HIPPLER/BENZLER (2002), S. 151 oder auch MERTES (2002), S. 298 speziell für die katholische Kirche. Häufig findet man darüber hinaus eine Perspektive „Ideeller Bereich“. Vgl. hierzu LANGE/LAMPE (2002), S. 102 oder LANGE (2002), S. 25 für das Rote Kreuz oder BERGMANN (2004), S. 233 für Jugendhilfeeinrichtungen.

<sup>517</sup> Vgl. BERENS/KARLOWITSCH/MERTES (2000), S. 27.

<sup>518</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 4.2.3.1.

<sup>519</sup> Da sich diese Anpassungen auf Rahmenbedingungen beziehen, die in fast allen Studentenwerken vorhanden sind, unterbleibt die ansonsten stattfindende gerahmte Ausführung. Eine einheitliche Perspektivenwahl wäre aus Vergleichsgründen wünschenswert, kann aber nicht zwingend vorausgesetzt werden, da diese die notwendige Selbstidentifikation der jeweiligen Einrichtung mit dem Instrument hemmen könnte. Selbst wenn in allen Studentenwerken die gleichen Perspektiven verwendet werden würden, ist zu vermuten, dass heftige Diskussionen hinsichtlich der Anordnung der einzelnen Perspektiven entstehen würden.

<sup>520</sup> Vgl. ergänzend die Ausführungen in Fußnote 151.

von SCHAUER, der die Festlegung einer Geldgeber- und Leistungsempfängerperspektive vorschlägt.<sup>521</sup> Im Vergleich zur Perspektive „Studierende“ besitzt diese Geldgeberperspektive jedoch eine geringere Bedeutung.

Die Perspektive „Finanzen“ bleibt erhalten. Allerdings erfolgt die Positionierung in der Balanced Scorecard im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen nicht allein an oberster Stelle. Ziel der Studentenwerke ist nicht die Erzielung einer bestimmten Rentabilität. Vielmehr stehen unter finanziellen Gesichtspunkten Liquiditätsaspekte zur langfristigen Existenzsicherung sowie erhöhte Wirtschaftlichkeitsanstrengungen im Vordergrund. Diese Ziele können lediglich als eine Art „Selbstverständlichkeit in untergeordneter Weise“<sup>522</sup> zur Zukunftssicherung angesehen werden. Gleichwohl haben die Ergebnisse der empirischen Untersuchung gezeigt, dass insbesondere steigende Wirtschaftlichkeitserfordernisse und eine erhöhte ökonomische Selbstverantwortung der Einrichtungen die Zukunftssicherung langfristig gefährden können.<sup>523</sup> Aus diesem Grund erfolgt eine Positionierung der finanziellen Perspektive auf einer Höhe mit der Perspektive „Studierende“.<sup>524</sup>

Bei der Potentialperspektive wird eine Umbenennung in „Mitarbeiterperspektive“ vorgenommen. Die besondere Schwerpunktlegung auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter kann hierdurch besser kommuniziert und dokumentiert werden. Eine Anordnung findet auf einer Stufe mit der Perspektive „Hochschule und Staat“ statt. Die Prozessperspektive unterliegt in diesem Fall keinen Änderungen.

Abbildung 33 zeigt die Grundform der Balanced Scorecard für das Beispiel-Studentenwerk.<sup>525</sup>

<sup>521</sup> Vgl. SCHAUER (2002), S. 11 f. Streng genommen handelt es sich bei den Hochschulen nicht um die Geldgeber der Studentenwerke, so dass der Vergleich leicht eingeschränkt erfolgen muss. Die grundsätzlich dahinter steckende Idee ist jedoch identisch.

<sup>522</sup> BERENS/KARLOWITSCH/MERTES (2000), S. 26.

<sup>523</sup> Vgl. zu diesen Einschätzungen die Ausführungen gegen Ende des Abschnitts 4.2.3.4.

<sup>524</sup> Insbesondere an dieser Anordnung dürften sich aufgrund der primär verfolgten Mission zahlreiche Diskussionspunkte entzünden. Die Einschränkung der Ausführungen auf das Beispiel-Studentenwerk lassen diese Vorgehensweise allerdings zulässig erscheinen.

<sup>525</sup> In dieser Balanced Scorecard sind sämtliche Stakeholder der Studentenwerke bei Zugrundelegung einer engen Definition des Stakeholder-Begriffs – Studierende, Hochschule, Ministerien und Mitarbeiter – aufgenommen. Vgl. WEX (2004), S. 136. Zur Abgrenzung von Stakeholdern im engeren und weiteren Sinn vgl. beispielsweise HORAK (1996b), S. 87 ff. Aufgrund der Berücksichtigung aller Stakeholder ist diese Perspektivenwahl grundsätzlich als Diskussionsgrundlage anzusehen. Die Anordnung der finanziellen Perspektive auf der obersten Ebene lässt eine Orientierung des Beispiel-Studentenwerks an erwerbswirtschaftlichen Elementen vermuten. Demgegenüber lassen sich im Rahmen diverser Modernisierungstendenzen strukturkonservative und zivilgesellschaftliche Modernisierungsformen voneinander abgrenzen. Vg. KUHN/MOLDASCHL/MORITZ (2004), S. 180 f. Letztgenannte werden im Rahmen der Arbeit nicht näher betrachtet.

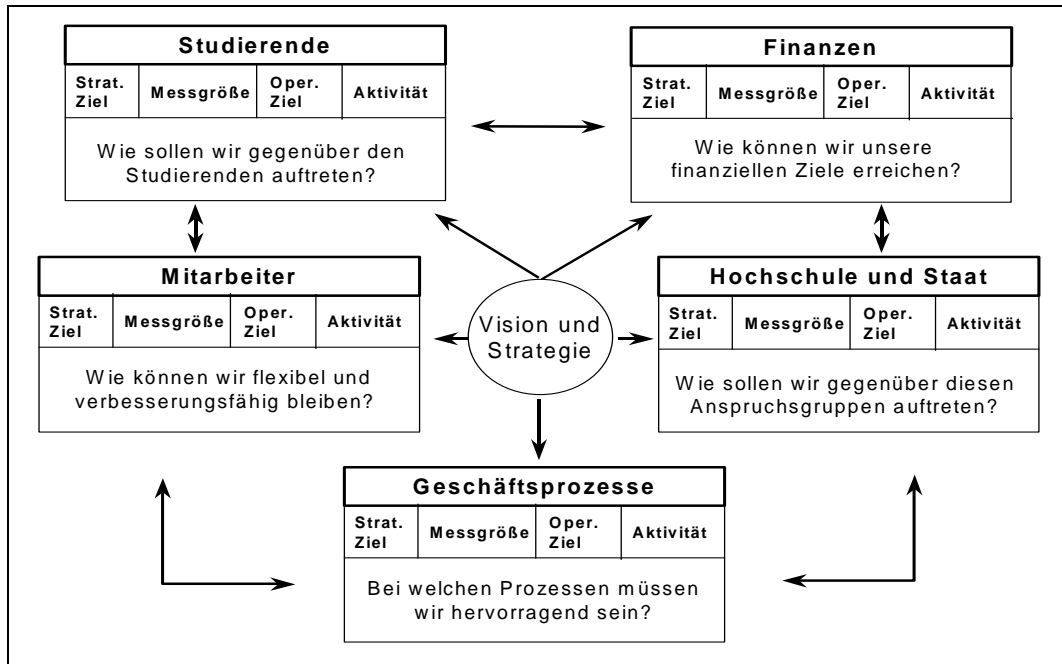


Abbildung 33: Perspektiven des Beispiel-Studentenwerks

Diese Perspektiven bilden die Grundlage für die anschließend zu ermittelnden strategischen Ziele.<sup>526</sup> Sämtliche Ziele müssen dabei einen Bezug zu dem erarbeiteten Strategieverständnis aufweisen. Des Weiteren sollte eine Zuordnung zu einer erarbeiteten strategischen Stoßrichtung erfolgen.

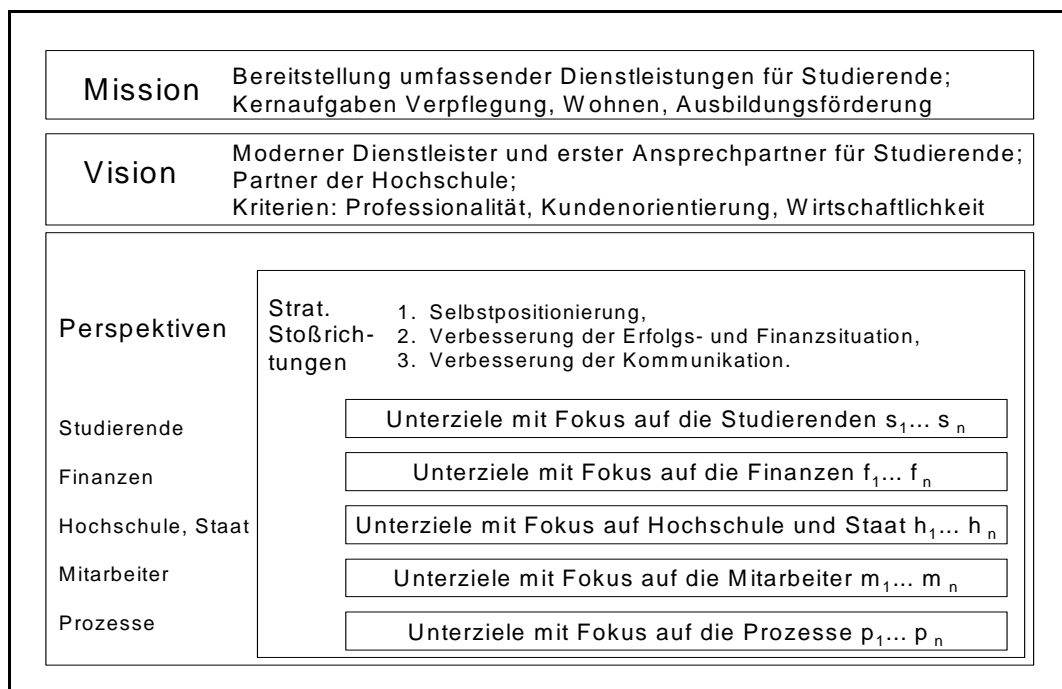


Abbildung 34: Denkrahmen der Balanced Scorecard des Beispiel-Studentenwerks<sup>527</sup>

<sup>526</sup> Vgl. HORNING/MAYER (1999), S. 391.

<sup>527</sup> In Anlehnung an ESSLINGER (2003), S. 86.

Abbildung 34 veranschaulicht die Zusammenhänge zwischen den Zielen, den strategischen Stoßrichtungen und den einzelnen Perspektiven. In dem auf diese Weise ermittelten Denkraum sind ferner die bereits ermittelte Vision und Mission zu berücksichtigen. Maßgeblichen Einfluss auf die Qualität und den Erfolg einer Balanced Scorecard besitzen somit die erarbeiteten strategischen Ziele. Diese werden für jede Perspektive separat entwickelt. Ihre Ermittlung sollte direkt im Anschluss an die Perspektivenfestlegung unter Berücksichtigung der nachfolgend angeführten Vorgehensweise erfolgen.

Zunächst erarbeitet jede Führungskraft separat verschiedene Ziele für jede aufgenommene Sichtweise. Die unterschiedlichen Vorschläge werden anschließend in der Workshopgruppe verglichen und diskutiert. In dieser Phase besteht erneut ein hohes Konfliktpotential, da selbst bei einer eindeutigen Festlegung der Mission, Vision und strategischen Stoßrichtung verschiedene Führungskräfte der Studentenwerke durchaus voneinander abweichende Meinungen vertreten können. Mit Hilfe eines intensiven Diskussionsprozesses sind diese Unstimmigkeiten zu beseitigen.<sup>528</sup> Anschließend findet die inhaltliche Konkretisierung der weiterverfolgten Zielvorschläge im Rahmen einer weiteren Diskussion statt. Am Ende des Prozesses sollten pro Perspektive ungefähr drei bis fünf Ziele ermittelt worden sein.<sup>529</sup>

Der Prozess der individuellen Zielerarbeitung sollte durch geeignete Maßnahmen unterstützt werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Aufgabenstellung unpräzise erscheint. Empfehlenswert ist die Bereitstellung von Leitfragen an die involvierten Führungskräfte. Im konkreten Fall sind für die deutschen Studentenwerke folgende Fragestellungen denkbar:<sup>530</sup>

Studierendenperspektive:

- Welche Erwartungen haben die Studierenden bezüglich unserer Leistungen?
- Wie können wir einen höheren Anteil der Studierenden zur Nutzung der von uns angebotenen Leistungen bewegen?
- Wie können wir unser Leistungsangebot optimieren?
- Wie können wir die Servicequalität erhöhen?
- Welches Image unseres Studentenwerks wollen wir bei den Studierenden erzeugen?

Finanzperspektive:

- Wie lauten die besonderen finanziellen Anforderungen unseres Studentenwerks?
- Wie können wir die Daten des Wirtschaftsplans besser einhalten?

<sup>528</sup> Vgl. HORVÁTH (2004), S. 177.

<sup>529</sup> Vgl. ROSSMANITH/KABELA (2004), S. 218.

<sup>530</sup> Vgl. zu den Leitfragen ESSLINGER (2003), S. 87. Sofern für eine Balanced Scorecard in verschiedenen Einrichtungen andere Perspektiven festgelegt werden, sind die Leitfragen dementsprechend anzupassen.

- Welche neuen Finanzierungsquellen können wir nutzen?
- Wie können wir langfristig die Finanzierung unseres Studentenwerks sicherstellen?
- Wie lässt sich die Wirtschaftlichkeit der Bereiche erhöhen?

Mitarbeiterperspektive:

- Welches besondere Know-how bei unseren Mitarbeitern müssen wir aufbauen, um die Vision zu realisieren?
- Wie muss sich die Unternehmenskultur in unserem Studentenwerk verändern?
- Wie können wir unsere Mitarbeiter besser fördern?

Perspektive Hochschule und Staat:

- Wie soll sich das Verhältnis zu Hochschule und Staat langfristig entwickeln?
- Welche Kommunikationswege können wir zusätzlich aufbauen?

Prozessperspektive:

- Welches sind die wichtigsten Prozesse, auf die wir uns mit Blick auf die strategischen Stoßrichtungen konzentrieren müssen?
- Durch welche Maßnahmen können wir den Missbrauch der Leistungsanspruchnahme durch Dritte verringern?

Die auf Basis der Leitfragen und als Abschluss eines langwierigen Diskussionsprozesses verabschiedeten Ziele sollten zunächst verbal in wenigen Worten und möglichst spezifisch umschrieben werden. Einen zentralen Erfolgsfaktor stellt hierbei die Wahl des Konkretisierungsgrades dar. Die Ziele sollten weder zu konkret noch zu pauschal formuliert sein. Um die Handlungsalternativen nicht zu stark einzuschränken, empfiehlt sich eher eine pauschalere Ausgestaltung. Allerdings müssen Interpretationsspielräume vermieden werden. Diese lassen sich durch eine umfassende Dokumentation der Inhalte erheblich reduzieren. Die Messbarkeit der Ziele ist zu diesem Zeitpunkt noch ohne jeden Belang.<sup>531</sup> Für das Beispiel-Studentenwerk mögen in den einzelnen Perspektiven folgende Ziele erarbeitet und verabschiedet worden sein.

Perspektive Studierende:

1. Leistungsangebot optimieren
2. Image langfristig verbessern
3. Zufriedenheit der Studierenden steigern
4. Neue Kommunikationswege durch Öffentlichkeitsarbeit schaffen
5. Innovative Angebote aufbauen

<sup>531</sup> Die Beschränkung auf wenige Worte fördert eine bessere Kommunikation und Erinnerung. Falls bereits zu diesem Zeitpunkt zudem die Messbarkeit berücksichtigt wird, kann dies zu einer Nichtaufnahme eines sinnvollen und wichtigen Ziels führen, da man dieses zu diesem frühen Zeitpunkt für nicht messbar hält. Vgl. HORVÁTH (2004), S. 174 f.

<p>Perspektive Finanzen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten senken</li> <li>2. Querfinanzierung defizitärer Pflegeeinrichtungen sicherstellen</li> <li>3. Wirtschaftlichkeit erhöhen</li> <li>4. Langfristige Liquidität gewährleisten</li> <li>5. Neue Finanzierungsquellen erschließen</li> </ol>
<p>Perspektive Mitarbeiter:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kundenorientierung fördern</li> <li>2. Hohe fachliche Qualität sicherstellen</li> <li>3. Neue Beschäftigungsmodelle entwickeln</li> <li>4. Bürokratische Strukturen abbauen</li> </ol>
<p>Perspektive Hochschule / Staat:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kommunikation zu diesen Anspruchsgruppen verbessern</li> <li>2. Auslagerungen von Leistungsbereichen durch Privatisierungen anstreben</li> <li>3. Abbau von doppelt angebotenen Leistungen</li> <li>4. Verständnissförderung zur Beseitigung von Zielkonflikten anstreben</li> </ol>
<p>Perspektive Geschäftsprozesse:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisationsstruktur klarer und effizienter gestalten</li> <li>2. Reaktionsgeschwindigkeit auf gesellschaftliche Trends erhöhen</li> <li>3. Koordination verschiedener Bereiche verbessern</li> <li>4. Nicht zielsetzungsfördernde Prozesse eliminieren</li> </ol>

Nach der Verabschiedung der strategischen Ziele sollte umgehend deren Dokumentation erfolgen. Nur durch diese Vorgehensweise lässt sich längerfristig ein einheitliches Zielverständnis erreichen, da aus Platzgründen im Regelfall nur die Aufnahme der knapp formulierten Version des Ziels in der Scorecard erfolgt.

Eine exemplarische Dokumentation wird anhand des strategischen Ziels „Optimierung des Leistungsangebots“ der Studierendenperspektive des Beispiel-Studentenwerks veranschaulicht.<sup>532</sup>

<sup>532</sup> Eine vollständige Dokumentation aller strategischen Ziele des Beispiel-Studentenwerks ist in diesem Zusammenhang nicht sinnvoll, da die Entwicklung einer Balanced Scorecard und ihrer strategischen Ziele individuell erfolgen muss. Eine beispielhafte Dokumentation des strategischen Ziels „Leistungsangebot optimieren“ ist daher in diesem Zusammenhang ausreichend. Eine umfangreichere Dokumentation würde aufgrund des individuellen Charakters der einzelnen Ziele keine neuen Erkenntnisse bringen.

<b>Perspektive Studierende</b>	
<b>Strategisches Ziel:</b> Leistungsangebot optimieren	Kürzel: S 1 <sup>533</sup>
<b>Tangiertes Oberziel:</b> Selbstpositionierung durch Konzentration	
<b>Zieldefinition:</b> Eine Konzentration auf Kerngeschäftsfelder und kritische Analyse der Angebote in den Bereichen Beratung und soziale Dienste sowie Service und Kultur fördern das Selbstverständnis und die Eigenständigkeit der Studentenwerke.	
<b>Zielbegründung:</b> Wir sind der Meinung, dass unser Studentenwerk nur dann langfristig seine Existenzberechtigung unter Beweis stellen kann, wenn es gelingt, uns als Anbieter in unseren Kerngeschäftsfeldern Verpflegung, Wohnen und Ausbildungsförderung deutlich von unseren Wettbewerbern in diesem Bereich zu differenzieren. Die Erfüllung der Aufgaben in unseren Kerngeschäftsfeldern zeichnet uns aus. In diesen Bereichen verfügen wir aufgrund unserer langjährigen Erfahrung über einen erheblichen Wissensvorsprung gegenüber unseren Konkurrenten. Die Studierenden sollen durch die von uns angestrebte Konzentration auf die Kerngeschäftsfelder langfristig von einer gestiegenen Qualität der Leistungserbringung in diesen Bereichen profitieren.	
Diese Konzentration kann nur erfolgen, wenn gleichzeitig das bisherige Angebot in den Bereichen Service und Kultur sowie Beratung und sozialer Dienste auf den Prüfstand gestellt wird. Dies bedeutet nicht, dass zwangsläufig ein Großteil des Angebots in diesen Bereichen zukünftig entfallen muss. Es sind jedoch Kosten und Nutzen der Weiterführung zu analysieren. Insbesondere bei den Bereichen, die sowohl von uns als auch von der Hochschule angeboten werden (beispielsweise psychologische Beratung) ist eine Abstimmung mit der Hochschule unausweichlich.	

**Tabelle 6: Dokumentation des Ziels "Optimierung des Leistungsangebots"**<sup>534</sup>

Die Ausformulierung der strategischen Ziele in Verbindung mit der jeweiligen Zielbegründung fördert deren inhaltliche Abgrenzung voneinander. Ansonsten besteht aufgrund der Wechselwirkungen der Ziele die Gefahr einer nicht immer unmittelbar einsichtigen Unterscheidung. Den Beteiligten des Workshops sollten die Dokumentationsergebnisse mit der Bitte um kritische Durchsicht zur Verfügung gestellt werden. Nachfolgend werden die angesprochenen Wechselwirkungen zwischen den einzelnen strategischen Zielen näher betrachtet. Durch die Darstellung der wichtigsten Ursache-

<sup>533</sup> Das Kürzel „S 1“ steht für das erste Ziel der Studierendenperspektive.

<sup>534</sup> Die Dokumentation erfolgt in Anlehnung an HORVÁTH (2004), S. 194.

Wirkungs-Zusammenhänge können die Auswirkungen zu ergreifender Maßnahmen auf andere Ziele besser beurteilt werden.

### 5.1.2.3.3 Ermittlung wesentlicher Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge

Im Anschluss an die Bestimmung und Dokumentation der strategischen Ziele sind in einem letzten Unterabschnitt in diesem Workshop die Zusammenhänge mittels eines Ursache-Wirkungs-Diagramms zu visualisieren.<sup>535</sup> Die Ermittlung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erfolgt dabei grundsätzlich in drei Schritten. An die Analyse der Zusammenhänge schließt sich eine Konzentration auf strategisch beabsichtigte Beziehungen an. Letztendlich münden die Überlegungen in der ausformulierten Strategie.<sup>536</sup>

Die Erarbeitung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sollte dabei ausgehend von der Perspektive der Studierenden erfolgen. Diese Vorgehensweise entspricht derjenigen auf Basis der Kundenperspektive.<sup>537</sup> Zunächst müssen die Ziele der Perspektive Studierende untereinander paarweise verglichen werden. Auf Basis von aufzustellenden Hypothesen über relevante Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge muss ein intensiver Diskussionsprozess stattfinden. Dabei ist die Frage zu beantworten, ob die Erreichung eines strategischen Ziels ein anderes Ziel - unabhängig vom Zeithorizont - mit beeinflusst.<sup>538</sup> Im Anschluss daran erfolgt der Vergleich mit den angestrebten Zielen in den übrigen Perspektiven, wobei die Geschäftsprozessperspektive erst zum Schluss in die Betrachtung mit einbezogen wird.

Von entscheidender Bedeutung für die spätere Akzeptanz der Ergebnisse dieses Schritts sind drei Faktoren. Erstens muss eine Beschränkung auf denjenigen Teil des Wirkungsflechts erfolgen, dem strategisch die höchste Bedeutung beigemessen wird. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Zusammenhänge zu unübersichtlich erscheinen. Des Weiteren muss sich die mit der Entwicklung beauftragte Workshopgruppe bewusst sein, dass die Richtigkeit der Zusammenhänge aufgrund der zahlreichen Einflussfaktoren objektiv nie bejaht werden kann. Vielmehr geht es um die Schaffung eines Konsenses, der die

---

<sup>535</sup> Im Idealfall findet die Visualisierung unmittelbar nach der Festlegung der strategischen Ziele noch vor deren Dokumentation statt. Im Diskussionsprozess der Zielfestlegung werden im Regelfall bereits vielfältige Zusammenhänge angesprochen, so dass die Visualisierung aufgrund der zeitlichen Nähe auch ohne dokumentierte Unterlagen erfolgen kann. Nur im Ausnahmefall sollte die Ermittlung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen auf den nächsten Tag verschoben werden. Aufgrund des umfassenden Diskussionsprozesses im Rahmen der Zielfestlegung könnten zeitliche Aspekte eine Verteilung des Workshops auf zwei Tage erfordern.

<sup>536</sup> Vgl. hierzu ergänzend die Ausführungen in Abschnitt 5.1.1.2. Dort wurde die ausformulierte Strategie auch als „Story of Strategy“ bezeichnet.

<sup>537</sup> Vgl. zu dieser Vorgehensweise ebenfalls die Ausführungen in Abschnitt 5.1.1.2 sowie ergänzend HORVÁTH (2004), S. 209.

<sup>538</sup> Eine Vorgehensweise, die den zeitlichen Aspekt berücksichtigt, ist die Methodik des ganzheitlichen Denkens von GOMEZ/PROBST (1999). Die notwendige Beschränkung auf wesentliche und plausible Zusammenhänge bei der Darstellung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen lässt diese Vorgehensweise grundsätzlich allerdings ungeeignet erscheinen.



Erreichung der erarbeiteten Ziele fördert. Drittens ist abermals die unmittelbare Dokumentation der Ergebnisse bedeutsam.<sup>539</sup>

Abbildung 35 veranschaulicht die Ergebnisse der im Konsens verabschiedeten wichtigsten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in einer „Strategy Map“ im Beispiel-Studentenwerk.

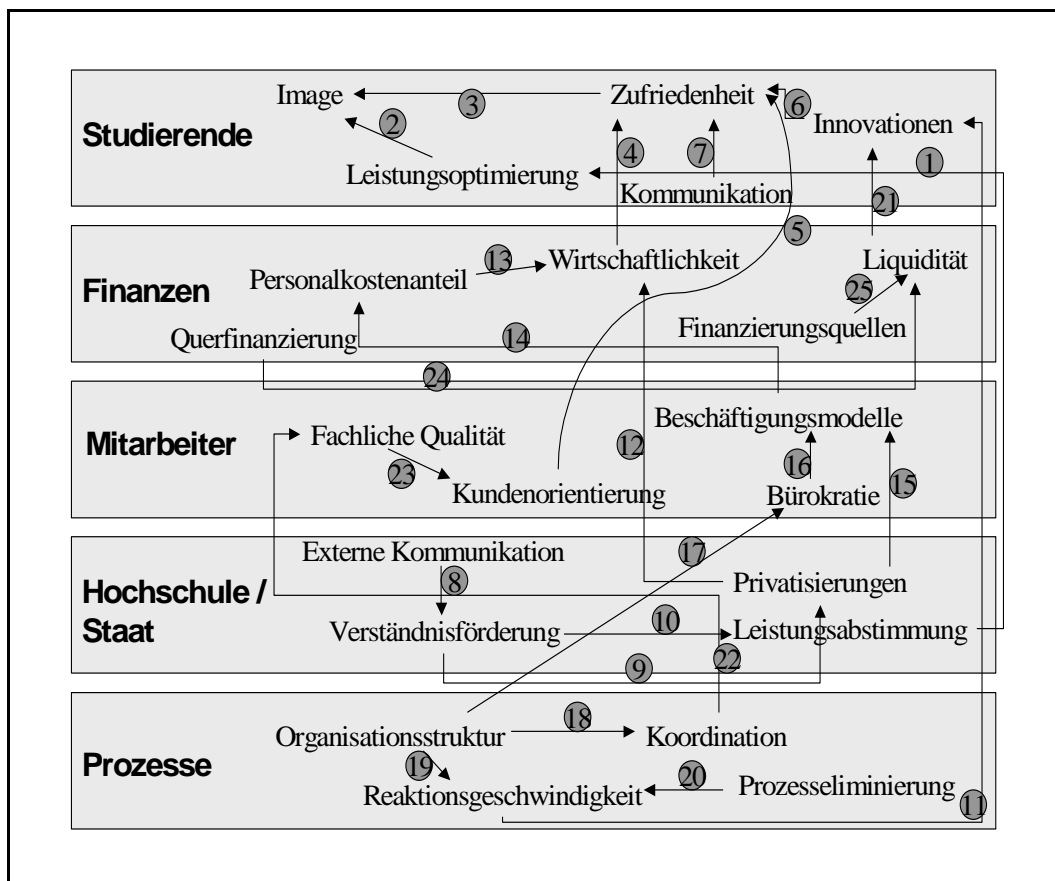


Abbildung 35: Strategy-Map des Beispiel-Studentenwerks

Diese Abbildung kann lediglich als eine mögliche Darstellungsform der wesentlichen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge angesehen werden. Der Diskussionsprozess im Rahmen eines Workshops führt in unterschiedlichen Studentenwerken zu verschiedenen Schwerpunktsetzungen. Aus diesem Grund werden sich die Ergebnisse in vielen Punkten von dem angeführten Beispiel-Studentenwerk unterscheiden.

Auf Basis dieser Darstellung empfiehlt sich eine Ausformulierung der als strategisch relevant erachteten Zusammenhänge. Für jede strategische Stoßrichtung wird in diesem Zusammenhang über den Pfad des Ursache-Wirkungs-Diagramms die Zielerreichung beschrieben. Die auf diesem Wege entstandene Dokumentation dient als ausformulierte Strategie der entsprechenden Einrichtung.

<sup>539</sup> Vgl. zu der angegebenen Vorgehensweise HORVÁTH (2004), S. 206.

Auch bei der schriftlichen Dokumentation der strategischen Ziele existiert keine allgemein gültige Lösung. Die Ausführungen beruhen auf einem Konsens der beteiligten Führungskräfte. Im Beispiel-Studentenwerk könnte die Ausformulierung zu folgenden Resultaten führen.

*Selbstpositionierung durch Konzentration auf Kerngeschäftsfelder und Zusatzangebote*

Der zunehmende gesellschaftliche und politische Druck erfordert eine strikte Neuausrichtung und Selbstpositionierung unseres Studentenwerks. Diese Selbstpositionierung erfolgt über eine Optimierung der von uns angebotenen Leistungen. Ausschlaggebender Faktor zur Erreichung dieses Ziels ist die Leistungsabstimmung mit alternativen Anbietern, insbesondere den Hochschulen (1). Die Zielerreichung erfolgt durch eine Restrukturierung der angebotenen Leistungen der Bereiche Service und Kultur sowie Beratung und soziale Dienste. Es ist kritisch zu überprüfen, ob bislang doppelt erbrachte Leistungen - insbesondere die psychologische Beratung - an die Hochschulen übertragen werden können. Die auf diesem Wege freigesetzten Ressourcen sollen zur Steigerung der Qualität unserer Leistungen in allen Geschäftsfeldern beitragen. Diese Maßnahmen sollen langfristig bei den Studierenden zu positiven Imageeffekten führen (2). Zudem wird eine Imageverbesserung durch eine Steigerung der Zufriedenheit der Studierenden mit den von uns angebotenen Leistungen (3) angestrebt. Diese basiert auf vier wesentlichen Bausteinen. Neben einer Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (4), auf die später intensiv eingegangen wird, streben wir eine bessere Kundenorientierung an (5). Zusätzlich wollen wir durch innovative Leistungsangebote (6) die Zufriedenheit fördern. Ein letzter Punkt zur Erzielung des gewünschten Effekts ist eine deutlich verbesserte Kommunikation zu unseren Studierenden (7).

*Verbesserung der Kommunikation zu den Anspruchsgruppen*

Die Verbesserung der Kommunikation zu den Studierenden wollen wir einerseits durch eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit erreichen. Zudem sollen neue Kommunikationswege mit bestehenden Nutzern, z. B. im Wohnanlagenbereich, aufgebaut werden. Eine ebenfalls hohe Bedeutung zur Erreichung unserer Vision besitzt die Verbesserung der Kommunikation zu unseren externen Anspruchsgruppen. In erster Linie sind an dieser Stelle der Staat und die Hochschulen zu erwähnen. Durch die Bemühungen soll ein besseres Verständnis für die Interessen der jeweiligen Gruppierung erzeugt werden (8). Durch ein gestiegenes Verständnis der gegenseitigen Probleme wollen wir das Bewusstsein der Notwendigkeit von Privatisierungen beim Staat schärfen, um diese langfristig durchführen zu können (9). Auf Sei-

ten der Hochschulen erleichtert diese Verständnisförderung die Abstimmung der mehrfach angebotenen Leistungen (10). Wir gehen davon aus, dass viele Angebote aufgrund der bisherigen Häufigkeit der Inanspruchnahme komplett an die Hochschulen abgegeben werden können.

#### *Langfristige Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Einrichtung*

Existenziell wichtig ist eine zukünftige Verstärkung unserer Wirtschaftlichkeit, um unsere Daseinsberechtigung nach außen deutlicher als bislang rechtfertigen zu können. Diese Wirtschaftlichkeitssteigerung basiert, neben den bereits angesprochenen Effekten aus angestrebten Privatisierungen (12) überwiegend auf einer Senkung der Personalkosten in unserer Einrichtung, die momentan mehr als zwei Drittel aller Kosten umfassen (13). Wesentlich hierfür ist der Aufbau neuer Beschäftigungsmodelle (14), die zu einer Erhöhung der Flexibilität der Mitarbeiter beitragen. Einerseits können diese Modelle über die bereits angesprochenen Privatisierungen umgesetzt werden (15). Andererseits scheint die Zielerreichung durch ein Absinken bürokratischer Strukturen in unserem Studentenwerk möglich (16). Für den Bürokratieabbau ist eine klarere und effizientere Organisationsstruktur (17) notwendig. Diese führt zusammen mit dem Abbau nicht benötigter Prozesse (20) zu einer Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit (19) unseres Studentenwerks, welches wiederum Innovationspotentiale freisetzt (11). Eine optimierte Organisationsstruktur hilft bei der Verbesserung der Koordination der verschiedenen Bereiche (18). Durch diese Maßnahme - und ergänzend weiterhin umfassende Fortbildungen - fördern wir eine höhere fachliche Qualität unserer Mitarbeiter (22). Nach unserem Verständnis hat dies positive Auswirkungen auf die angestrebte höhere Kundenorientierung (23), die wiederum die Zufriedenheit der Studierenden langfristig fördert. Neben diesen Aspekten ist zudem die Notwendigkeit der langfristigen Sicherstellung der Liquidität zu berücksichtigen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen neue Finanzierungsquellen erschlossen werden (25). Ergänzend streben wir auch zukünftig die Querfinanzierung unserer Verpflegungsbereiche an (24), um nicht in die Gefahr von Liquiditätsengpässen zu geraten. Eventuell überschüssige Liquidität kann zum Aufbau eines innovativen Angebots verwendet werden, sollte aber auch als Liquiditätsreserve den Rücklagen zugeführt werden (21).

Die Dokumentation der ausformulierten Strategie bildet den Abschluss dieser Phase. Eine umfassende Kommunikation im gesamten Studentenwerk muss anschließend ge-

währleistet werden.<sup>540</sup> Diese kann beispielsweise über entsprechende Aushänge erfolgen. Ergänzend bietet sich die Weitergabe dieser Strategie an die übrigen Anspruchsgruppen - insbesondere an die jeweiligen Landesministerien - an. Die durch diese Vorgehensweise geförderte direkte Kommunikation zu den externen Anspruchsgruppen kann als ein Beitrag zur höheren Erfüllung der gleichnamigen strategischen Controlling-Aufgabe angesehen werden.<sup>541</sup> Gleichzeitig kann vom Ministerium eine Einschätzung vorgenommen werden, ob die angestrebten Ziele mit den gewährten strategischen Entscheidungsspielräumen im Einklang stehen.

Mit der Erarbeitung der strategischen Ziele und deren Dokumentation ist der Entwicklungsprozess der Balanced Scorecard noch nicht abgeschlossen. Für eine Umsetzung der Strategie müssen für die verschiedenen Ziele in einem nächsten Schritt Leistungstreiber und Kennzahlen bestimmt werden, um den Zielerreichungsgrad bewerten zu können. Diesem Aspekt widmet sich der folgende Abschnitt.

#### 5.1.2.4 Entwicklung von Leistungstreibern und Kennzahlen

In dieser Phase sind für die formulierten strategischen Ziele geeignete Messgrößen zu entwickeln. Diese sollen eine Zieloperationalisierung unterstützen und eine Aussage über das Ausmaß der Zielerreichung im Zeitablauf treffen können.<sup>542</sup> Sie können einerseits quantifizierbare Kennzahlen sein. Andererseits ist vielfach der Einsatz von Leistungstreibern als Indikatoren notwendig, da eine genaue Zielerreichungsmessung nicht immer möglich ist. Im Regelfall findet die Zuordnung einer Messgröße für ein strategisches Ziel statt. In Ausnahmefällen sind auch mehrere Messgrößen pro Ziel denkbar.<sup>543</sup>

Die endgültige Festlegung der Leistungstreiber und Kennzahlen findet im Rahmen der vorgeschlagenen Vorgehensweise in den Studentenwerken wiederum in einem Workshop statt (Workshop IV).<sup>544</sup> Im Vorfeld dieses Workshops wird eine sukzessive Erarbeitung von Vorschlägen für die einzelnen Messgrößen in Kleingruppen empfohlen.<sup>545</sup> Diese sollten sich im Idealfall aus Mitgliedern der Workshopgruppe, des Lenkungsausschusses und eventuell weiteren einzubeziehenden Personen zusammensetzen. Ein Ko-

---

<sup>540</sup> Vgl. auch zur Bedeutung der Kommunikation die Aufnahme dieses Punktes im Entwicklungszeitplan im entsprechenden Feld in Tabelle 5.

<sup>541</sup> Vgl. zu den Controlling-Aufgaben die Ausführungen in Abschnitt 3.3.

<sup>542</sup> Vgl. FUNK/BLUM (2004), S. 203.

<sup>543</sup> Diese Einstufung deckt sich mit der überwiegenden Anzahl der in der Literatur vertretenen Meinungen. So empfiehlt beispielsweise SCHMITZ den Einsatz von drei bis sieben Messgrößen pro Perspektive. Vgl. SCHMITZ (2001), S. 250.

<sup>544</sup> Vgl. WEBER/RADTKE/SCHÄFFER (2001), S. 32.

<sup>545</sup> Vgl. SCHEDL (2002), S. 60. Als Hilfestellung zur Identifizierung geeigneter Messgrößen kann neben den ausführlichen Dokumentationen des jeweiligen Ziels folgende Frage nützlich sein: „Woran würden wir erkennen, dass wir das Ziel erreichen?“. HORVÁTH (2004), S. 226.

ordinator ist ergänzend für die Überwachung einer gruppenübergreifend konsistenten Zielerreichung verantwortlich.<sup>546</sup> Diese Koordination wird idealerweise von einem mit Controlling-Aufgaben beauftragten Mitarbeiter durchgeführt.

Bei der Entwicklung der Vorschläge sind folgende drei grundsätzlichen Aspekte zu berücksichtigen. Erstens sollte eine Identifizierung derjenigen Messgrößen angestrebt werden, die den Zielerreichungsgrad des strategischen Ziels bestmöglich beschreiben. Zweitens müssen Vorschläge zur Erhebung der Leistungstreiber und Kennzahlen unter Einbeziehung aller möglichen Informationsquellen erarbeitet werden. Drittens ist dafür Sorge zu tragen, dass - analog zur Vorgehensweise bei den strategischen Zielen - auch bei den Messgrößen die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge Berücksichtigung finden.<sup>547</sup> Hierdurch werden Wechselwirkungen zwischen einzelnen Zielen in die Betrachtung integriert.

Um das volle Potential dieses Instruments auszuschöpfen, sollten neben diesen grundsätzlich zu berücksichtigenden Aspekten die folgenden Charakteristika bei der Erarbeitung der Vorschläge Beachtung finden:<sup>548</sup>

- hohe Verständlichkeit,
- geringe Geschwindigkeit bis zur Wirkung nach ergriffener Maßnahme,
- einfache Ermittlung,
- Unterstützung der Förderung des organisatorischen Wandels und
- Förderung von Verhaltensänderungen.

Als Hilfestellung erweist sich im Rahmen der Kleingruppenarbeit zunächst vielfach eine Orientierung an den bereits vorhandenen Kennzahlen des bisherigen Berichtssystems. In den Studentenwerken werden vielfach Umsatz-, Budget- und Kosteninformationen erhoben.<sup>549</sup> Diese können im Regelfall zumindest teilweise als Messgrößen der finanziellen Perspektive Verwendung finden. So kann das strategische Ziel „Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten“ des Beispiel-Studentenwerks leicht über die im Normalfall in allen Einrichtungen ermittelte Kennzahl „Personaleinsatzquote“ erhoben werden. Der bereits teilweise stattfindende Einsatz strategischer Kennzahlen im Berichtswesen deutet zudem auf grundsätzlich existierende Messgrößen in anderen Perspektiven hin.<sup>550</sup> Vor einer zu unkritischen Übernahme vorhandener Informationen als Kennzahl oder

---

<sup>546</sup> Vgl. SCHEDL (2002), S. 60.

<sup>547</sup> Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 295.

<sup>548</sup> Vgl. HOFFMANN (1999), S. 145.

<sup>549</sup> Vgl. zu den im Berichtswesen vorhandenen Informationen Abbildung 21.

<sup>550</sup> Diese Informationen sind ebenfalls Abbildung 21 zu entnehmen.

Leistungstreiber eines strategischen Ziels sei an dieser Stelle allerdings ausdrücklich gewarnt. Eine Übernahme darf nur erfolgen, falls die vorhandene Messgröße die Zielerreichung deutlich zu messen in der Lage ist. Ansonsten muss auf den im Vergleich recht zeitintensiven Prozess der Erarbeitung von Vorschlägen in Kleingruppen zurückgegriffen werden, um die angestrebte Strategieumsetzung nicht zu gefährden.

Trotz intensiver Überlegungen ist die Identifizierung einer geeigneten Messgröße in der Kleingruppe nicht immer gewährleistet. Insbesondere trifft dies häufig auf die Ziele der Mitarbeiterperspektive zu.<sup>551</sup> Als Orientierungshilfe sollte in diesen Fällen beachtet werden, dass mit den Kennzahlen und Leistungstreibern immer eine Operationalisierung von Problemen angestrebt wird, die zukünftig handhabbar, begreifbar und verstehbar sein sollen.<sup>552</sup> Aufbauend auf dieser kleinen Hilfestellung lassen sich zumindest fast immer Indikatoren der Zielerreichung ableiten.<sup>553</sup> Nur im Notfall empfiehlt sich eine ausformulierte Umschreibung des verfolgten Ziels als Messgröße. Als Beurteilungskriterium können in diesem Zusammenhang die Wörter „erfüllt“ bzw. „nicht erfüllt“ verwendet werden. Ähnliches gilt für den Fall, dass die Kosten der Erhebung einer festgelegten Messgröße den hiermit erzielbaren Nutzen deutlich übersteigen.<sup>554</sup> Diese verbale Einschätzung der Zielerreichung trägt fast immer zu einer Verbesserung der Steuerung im Vergleich zur bisherigen Situation bei.

Die Ergebnisse der Kleingruppenarbeit werden im Workshop ausführlich diskutiert. Bei diesem Prozess empfiehlt sich ergänzend erneut der Einbezug weiterer Mitarbeiter über die Mitglieder der Workshopgruppe hinaus. Diese Integration kann die Akzeptanz des Instruments in der Einrichtung entscheidend erhöhen.<sup>555</sup> Zudem wird die Kommunikation im jeweiligen Studentenwerk gefördert. Gegen Ende des Diskussionsprozesses findet für jedes strategische Ziel die Festlegung der verbindlichen Messgröße statt. Abschließend ist erneut eine ausführliche Dokumentation der Ergebnisse vorzunehmen. Die Dokumentation sollte die Kennzahlen und Leistungstreiber exakt bezeichnen, definieren, das zugehörige strategische Ziel nennen und die Formel zur Ermittlung enthalten. Zudem empfiehlt sich die Aufnahme der Datenquelle, der Messperiode, des Verantwortlichen und eventuell weiterer Zusatzinformationen.<sup>556</sup>

---

<sup>551</sup> Vgl. HARMS/REISS/HORVÁTH (2004), S. 53.

<sup>552</sup> Vgl. PROBST (2001), S. 55.

<sup>553</sup> Eine große Hilfestellung kann in diesem Zusammenhang die Anwendung einer Indikatorengrundrechnung sein. Für die Studentenwerke sei auf die diesbezüglichen Ausführungen von WEBER (1983), S. 96 ff. verwiesen. Dort werden exemplarisch Indikatoren der Leistungserbringung für die Bereiche Verpflegung und Wohnen angeführt.

<sup>554</sup> Vgl. FERRARI/TAUSCH (2002), S. 252, die diese Vorgehensweise insbesondere in öffentlichen Institutionen vorschlagen.

<sup>555</sup> Vgl. HENSBERG (2004), S. 252.

<sup>556</sup> Vgl. SCHEDL (2002), S. 63.

Eine mögliche Dokumentationsart für das strategische Ziel „Neue Beschäftigungsmodelle entwickeln“ für das Beispiel-Studentenwerk zeigt Tabelle 7:

<b>Messgrößen-Stammbblatt</b>	
Bezeichnung der Messgröße	Arbeitszeitflexibilisierung
Zugehöriges strategisches Ziel	Neue Beschäftigtenmodelle entwickeln
Definition der Messgröße	Leistungserbringung wird zu Personaleinsatz ins Verhältnis gesetzt
Formel	Verpflegungsbereich: $\text{Personalkosten} / \text{Umsatz}$ (einrichtungs- und tageszeitbezogen) Ausbildungsförderung: $\text{Personalstunden} / \text{Anzahl bearbeiteter Anträge}$
Datenquellen	Personalkosten, -stunden und Umsätze aus der Finanzbuchhaltung, Anzahl bearbeiteter Anträge direkt aus dem Geschäftsfeld Ausbildungsförderung
Messperiode	Im Regelfall quartalsweise auf Basis von Wochendaten, Verpflegungsbereich ergänzend stundenweise anhand Kassensystem (Tagesauswertung) <sup>557</sup>
Verantwortlicher	Stabsstelle Controlling
Zusatzinformationen	Neue Beschäftigungsmodelle müssen geschäftsbereichsspezifisch betrachtet werden. Insbesondere im Verpflegungsbereich sind die Personalkosten den nachgefragten Leistungen anzupassen. Dies kann entweder durch Schließung einzelner Einrichtungen in der vorlesungsfreien Zeit oder durch gezielten Einsatz des Personals zu Stoßzeiten, insbesondere 12.00 - 13.30 Uhr in den Mensen, geschehen. Die Werte sind um vorbereitende Maßnahmen, die einen höheren Personaleinsatz erfordern, entsprechend zu bereinigen. Zudem sind flexiblere Arbeitszeiten in der Abteilung Ausbil-

<sup>557</sup> Für die Tagesauswertung sind neben den Umsatzdaten die Personalkosten auf Stundenbasis zu erheben. Diese Erhebung kann sich als recht aufwendig erweisen. Sofern eine Prime Cost-Kalkulation durchgeführt wird, ist deren Ermittlung aufgrund der Stundenauswertungen auf Tagesbasis vergleichsweise leicht möglich. Zur Prime Cost-Kalkulation vgl. Abschnitt 5.3.

	<p>dungsförderung anzustreben. Dabei sollte es ein Ziel sein, Arbeitszeit flexibler an den tatsächlichen Zeitbedarf anzupassen. Im Bereich Ausbildungsförderung sind zu Semesterbeginn höhere Kapazitäten aufgrund der vielen Neuanträge und Antragsverlängerungen zu gewährleisten.</p> <p>Gesetzliche Rahmenbedingungen sind bei den zu ergreifenden Maßnahmen jedoch zwingend zu beachten.</p>
--	---

**Tabelle 7: Messgrößen-Stamtblatt eines ausgewählten strategischen Ziels**

Im Anschluss an den Prozess der Messgrößenentwicklung sowie der Dokumentation der Ergebnisse findet die Zielwertfestlegung der einzelnen Kennzahlen und Leistungstreiber statt. Als Basis ihrer Bestimmung bieten sich Vergangenheitsdaten an, sofern die Messgröße bereits erhoben wurde. Ansonsten können diese auf sehr vielfältige Art und Weise gewonnen werden. Zum einen kann eine Befragung der Studierenden oder die erstmalige Messung der Zielgröße als Richtwert dienen. Zudem ist vielfach eine Orientierung an Vergleichswerten anderer Studentenwerke oder innerhalb der eigenen Einrichtung - z. B. anhand vorbildlich geführter Verpflegungseinrichtungen - sinnvoll. Auf jeden Fall ist zu beachten, dass ungenaue und im Zeitablauf anzupassende Vorstellungen aussagekräftiger als gar keine konkreten Zielwerte sind. Im Regelfall beträgt der Zeithorizont der Planung zwei bis drei Jahre.<sup>558</sup> Für das Beispiel-Studentenwerk möge die Zielwertfestlegung für die beschriebene Messgröße zu folgenden Ergebnissen geführt haben.

<b>Perspektive Mitarbeiter</b>					
Strategisches Ziel	Messgröße	Einheit	Ist-Wert	Zielwert 2006	Zielwert 2007
Neue Beschäftigtenmodelle entwickeln	Verpflegung: Personalkosten / Umsatz	Varianz (%)	2,4	2,2	2,0
Neue Beschäftigtenmodelle entwickeln	Ausbildungsförderung: geleistete Personalstunden / Anzahl bearbeiteter Anträge	Varianz (Std. / Anträge)	3	2,8	2,5

**Tabelle 8: Zielwerte eines strategischen Ziels im Beispiel-Studentenwerk<sup>559</sup>**

Mit der Entwicklung neuer Beschäftigungsmodelle wird eine Flexibilisierung der Arbeitszeit in gewissen Grenzen angestrebt. In diesem Zusammenhang steht im Verpflegungsbereich die Erreichung einer möglichst konstanten Personaleinsatzquote im Vor-

<sup>558</sup> Vgl. SCHEDL (2002), S. 63.

<sup>559</sup> Vergleiche zu den Feldern der Dokumentation HORVÁTH (2004), S. 244.



dergrund. Eine Anpassung der Arbeitszeiten an die Umsätze fördert die Zielerreichung, die durch die Streuung der Kennzahl gemessen werden kann.<sup>560</sup> Ähnliches gilt für den Bereich Ausbildungsförderung. Die Arbeitszeit ist an den Arbeitsanfall anzupassen. Ein möglichst konstantes Verhältnis von Arbeitsstunden und bearbeiteten Anträgen wird angestrebt. Auch in diesem Bereich erfolgt die Messung des Zielerreichungsgrads über die Varianz der Messgröße.

Zur frühzeitigen Identifizierung von Fehlentwicklungen empfiehlt sich pro Messgröße ergänzend die Festlegung von Schwellenwerten. Im Informationssystem können die aktuellen Werte beispielsweise mit einer farblichen Statusanzeige hinterlegt werden. Zudem empfiehlt sich eine übersichtliche Darstellung sämtlicher strategischer Ziele sowie deren Ist- und Soll-Kennzahlen in einem Kiviatdiagramm.<sup>561</sup>

In der Tabelle 7 zum Messgrößen-Stammbblatt findet man zudem bereits ein Feld „Verantwortlicher“. Im Beispiel-Studentenwerk ist der Leiter der Stabsstelle Controlling für die Messgröße zuständig. Ohne eine solche Zuordnung von Verantwortlichkeiten besteht die Gefahr, dass eine konsequente Zielverfolgung nicht stattfindet. Der entsprechende Mitarbeiter überwacht die Zielerreichung und ergreift Maßnahmen bei höheren Abweichungen der Ist-Werte von den Soll-Werten. In dem beschriebenen Fall kann der Leiter der Stabsstelle Controlling bei hohen Schwankungen des Personalkostenanteils im Verpflegungsbereich den Küchenchef animieren, Gegenmaßnahmen einzuleiten. Aufgrund des betriebswirtschaftlichen Know-hows ist der Küchenleiter hierbei vom Controlling-Mitarbeiter zu unterstützen.<sup>562</sup>

Neben den bei Abweichungen zu ergreifenden Maßnahmen muss bereits im Rahmen der Entwicklung einer Balanced Scorecard eine Auswahl von Aktionen vorgenommen werden, um erste Schritte zur Erreichung der strategischen Ziele einzuleiten. Dieser Prozess steht im Fokus des nachfolgenden Abschnitts.

### 5.1.2.5 Festlegung von Maßnahmen

Ein entscheidendes Erfolgskriterium bei der Balanced Scorecard-Entwicklung ist die Verknüpfung der einzuleitenden strategischen Aktionen mit den operativen Tätigkei-

<sup>560</sup> Vornehmlich steht bei dieser Festlegung das Ziel einer gleichmäßigen Auslastung über einer direkten Erhöhung der Leistungserbringung pro Zeiteinheit. Diese wird zwar langfristig ebenfalls angestrebt, ist aber nicht Gegenstand der Zielsetzung „Neue Beschäftigtenmodelle entwickeln“.

<sup>561</sup> Die Berichterstattung von Abweichungen sowie die Integration in das Informationssystem und das Berichtswesen werden federführend vom Controlling übernommen. Hierzu und zu weiteren Punkten, die im Rahmen des kontinuierlichen Einsatzes der Balanced Scorecard vom Controlling erfüllt werden, vgl. Abschnitt 5.1.2.7. Dort ist zudem eine Kiviatgrafik in Abbildung 38 angegeben. Vgl. zum Einsatz von Kiviatgrafiken im Rahmen der Balanced Scorecard auch MACHATE/HUNDT (2004), S. 360 oder HARAIM (2004), S. 190.

<sup>562</sup> Sinnvoll erscheint in diesen Fällen ein kritischer Vergleich der Situation mit anderen Verpflegungseinrichtungen im eigenen Studentenwerk.

ten.<sup>563</sup> Insbesondere das Controlling muss aufgrund des hohen betriebswirtschaftlichen Sachverstandes intensiv in diesen Prozess eingebunden werden.<sup>564</sup> Sofern bestehende Projekte einen Strategiebezug aufweisen, sollte eine Zuordnung dieser Projekte zu den einzelnen Perspektiven erfolgen, um den Bedarf an zusätzlichen Maßnahmen zur Erreichung einzelner strategischer Ziele besser einschätzen zu können.<sup>565</sup>

Durchschnittlich werden in der überwiegenden Zahl der Studentenwerke ca. 20-25 Messgrößen festgelegt. Zur Erreichung der jeweils vorgegebenen Zielgröße sind dabei grundsätzlich vielfältige Maßnahmen denkbar. Die Identifizierung möglicher Aktionen findet nach der hier vorgeschlagenen Vorgehensweise im Rahmen eines Brainstormingprozesses sukzessiv für jede Messgröße in einem weiteren Workshop (Workshop V) statt.

Eine anschließend planlose Durchführung aller denkbaren Alternativen ist sicherlich nicht sinnvoll und aufgrund eines beschränkten Budgets im Regelfall auch nicht möglich. Daher empfiehlt sich die Erstellung einer Prioritätenliste.<sup>566</sup> Zur Rangfolgenbildung wird eine Einstufung der Aktionen anhand der Dimensionen Bedeutung und Ressourcenaufwand vorgeschlagen.<sup>567</sup> Eine jeweilige Einschätzung der Bedeutung und des Ressourcenaufwands anhand der Kriterien hoch und tief resultiert in vier Kombinationsmöglichkeiten.

Die auf Basis der Beurteilungskriterien entstehende Matrix ist in Abbildung 36 abgebildet.

---

<sup>563</sup> Vgl. WEBER/RADTKE/SCHÄFFER (2001), S. 33.

<sup>564</sup> Während das Controlling in den bisherigen Phasen eher unterstützend tätig war, sollte an dieser Stelle eine operative Führungsrolle übernommen werden. Dies gilt ebenso für den Prozess der Umsetzung in Abschnitt 5.1.2.7. Ableiten lässt sich dieser verstärkte Einsatz aus den strategischen Controlling-Feldern, die in Abschnitt 2.2.2.2 behandelt wurden.

<sup>565</sup> Vgl. BINDER/SÜRTH (2002), S. 362.

<sup>566</sup> Vgl. PEDELL/SCHWIEHEL (2002), S. 48.

<sup>567</sup> Bedeutung ist in diesem Zusammenhang als Gesamtbedeutung einer Maßnahme aufzufassen. Ursprünglich werden die Maßnahmen für ein strategisches Ziel und der damit verbundenen Messgröße entwickelt. Durch die diversen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge werden zwangsläufig auch weitere strategische Ziele durch eine Aktion beeinflusst. Daher muss die Gesamtbedeutung der strategischen Maßnahme für das gesamte ausgewogene Zielsystem betrachtet werden. Die Ableitung dieser Gesamtbedeutung kann in vielen Fällen nur geschätzt werden. Vgl. ergänzend HORVÁTH (2004), S. 251.

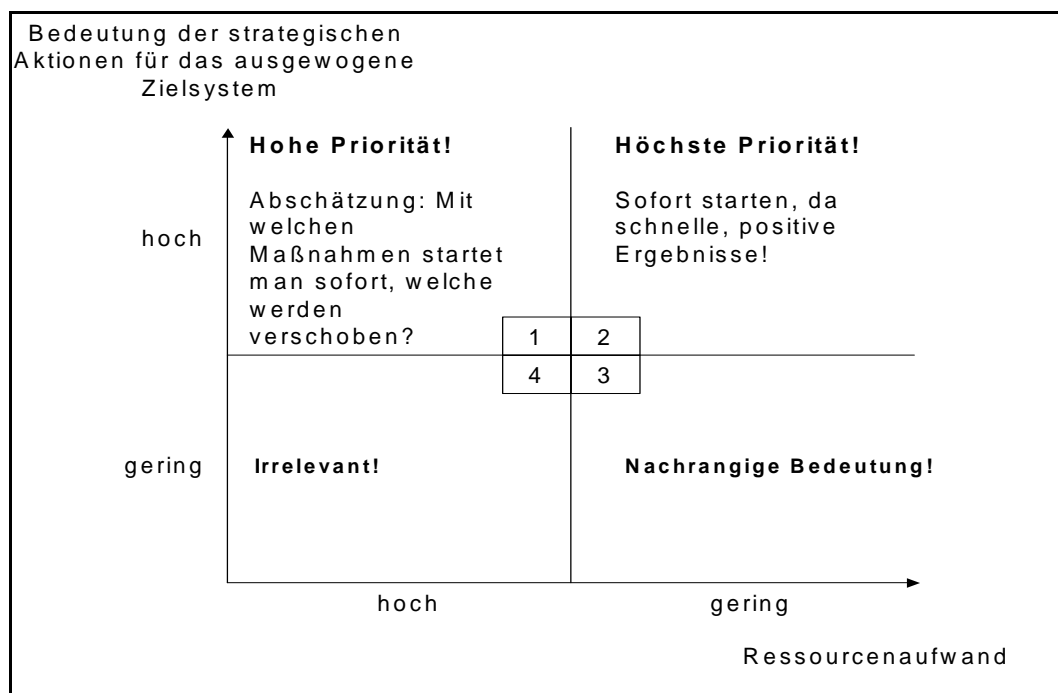


Abbildung 36: Matrix zur Rangfolgenbildung strategischer Maßnahmen<sup>568</sup>

Bereits eine auf diese Weise durchgeführte grobe Einschätzung führt vielfach zu einer sinnvollen Strukturierung der einzelnen Vorschläge. Maßnahmen, die eine hohe Bedeutung für das ausgewogene Zielsystem einnehmen, weisen laut Abbildung 36 die höchsten Prioritäten auf. Dabei sind zunächst diejenigen Aktionen durchzuführen, die mit möglichst geringem Ressourceneinsatz umgesetzt werden können (Feld 2). Bei bedeutenden Aktionen mit einem hohen Ressourceneinsatz ist eine erneute Reihenfolge der Durchführung zu erarbeiten (Feld 1).<sup>569</sup> Auch bei Vorschlägen, die eine eher geringe Relevanz bezüglich des Zielsystems aufweisen, kann eine Umsetzung sinnvoll sein, sofern der damit verbundene Ressourceneinsatz gering ist. Sie weisen aber eher eine untergeordnete Bedeutung auf (Feld 3). Aktionen mit einer vergleichsweise geringen Bedeutung und hoher Ressourcenbeanspruchung sollten nicht weiter verfolgt werden und sind daher irrelevant (Feld 4).

Vielfach sind die im Workshop beschlossenen Maßnahmen nicht neu. Sehr häufig werden bestehende Ideen und Konzepte in diesem Zusammenhang lediglich neu diskutiert.<sup>570</sup> Insbesondere vor dem Hintergrund verschiedener Teilansätze der strategischen Planung in den Studentenwerken ist es durchaus möglich, dass vereinzelt strategische Problemstellungen mit entsprechenden Handlungen angegangen wurden, die nunmehr unter dem Deckmantel der Balanced Scorecard eine Einordnung in eine Gesamtstrategie

<sup>568</sup> In enger Anlehnung an HORVÁTH (2004), S. 254.

<sup>569</sup> Ein Entscheidungskriterium kann dabei eine möglichst ausgewogene Berücksichtigung der Messgrößen der verschiedenen Perspektiven sein.

<sup>570</sup> Vgl. WUNDER (2001), S. 269.

erlauben. Ergänzend wird eine ausführliche Dokumentation umzusetzender Aktionen unter Verwendung der Kategorien Priorität der durchzuführenden Handlung (hoch, mittel, gering), hauptsächlich unterstütztes Ziel sowie Zeitraster und Phasen der Umsetzung empfohlen.<sup>571</sup>

Für die Durchführung jeder beschlossenen Aktivität sind im Anschluss verschiedene Mitarbeiter zu beauftragen. Nicht alle Messgrößen müssen dabei direkt durch eine Handlung unterstützt werden, da teilweise eine indirekte Förderung durch andere Aktionen mittels Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen gewährleistet ist. Eine im Normalfall unmittelbar mögliche Zuordnung der einzelnen Aktionen zu einer Messgröße erleichtert die Bestimmung eines geeigneten Angestellten. In diesen Fällen sollte dem für die Kennzahl bzw. Leistungstreiber verantwortlichen Mitarbeiter auch die Hauptverantwortung für die Umsetzung dieser Tätigkeit übertragen werden. Eine grundsätzliche Möglichkeit zur Delegation der Durchführung an nachgelagerte Organisationsstellen sollte als Option zur Verfügung stehen. Die Verantwortung für die Durchführung im Falle einer Delegation bleibt aber weiterhin bei der vorgelagerten Stelle. In Anknüpfung an das vorherige Beispiel kann der Mitarbeiter der Stabsstelle Controlling das Ziel der Erreichung einer gleichmäßigen Personalauslastung im Verpflegungsbereich an die einzelnen Küchenchefs der diversen Mensen und Leiter der übrigen Verpflegungseinrichtungen übertragen. Gleichzeitig muss er bei den angeführten Abweichungen aber initiativ eingreifen, da letztendlich er für die Einhaltung der Zielvorgaben verantwortlich ist.

Nach Beendigung dieses Prozesses ist die Entwicklung einer *Balanced Scorecard* auf Gesamtstudentenwerksebene abgeschlossen.<sup>572</sup> Eine Erweiterung des Instruments auf die einzelnen Geschäftsfelder - zumindest die Kerngeschäftsfelder - erscheint jedoch zwingend erforderlich, um die strategischen Ziele zu konkretisieren. Die hierbei zu befolgende allgemeine Vorgehensweise sowie spezifischere Ziele in den Kerngeschäftsfeldern Wohnen, Verpflegung und Ausbildungsförderung werden nachfolgend betrachtet.

### **5.1.2.6 Ausweitung auf die einzelnen Geschäftsfelder**

Begonnen wird zunächst mit der allgemein zu beachtenden Vorgehensweise beim Herunterbrechen auf die einzelnen Geschäftsfelder der Studentenwerke. Anschließend findet eine exemplarische Konkretisierung strategischer Ziele in den drei Kerngeschäftsfeldern statt. Grundsätzlich wäre auch eine erweiterte Darstellung sämtlicher Geschäfts-

---

<sup>571</sup> Vgl. SCHEDL (2002), S. 66.

<sup>572</sup> Ausdrücklich sei noch einmal auf die Unterschiede zwischen der Entwicklung und der Implementierung hingewiesen. Die Implementierung der *Balanced Scorecard* muss als noch nicht abgeschlossen eingestuft werden, da weder ein kontinuierlicher Einsatz noch eine EDV-technische Umsetzung des Instruments stattgefunden hat. Gleichwohl kann die reine Entwicklung als abgeschlossen angesehen werden. Zur Sicherung des kontinuierlichen Einsatzes und zu EDV-technischen Aspekten vgl. die Ausführungen in den Abschnitten 5.1.2.7 und 6.3.

felder denkbar. Allerdings ist das Angebot in diesen Bereichen so vielfältig, dass die Ausführungen des Beispiel-Studentenwerks kaum Ansätze einer Übertragung auf die deutschen Studentenwerke zulassen. Aus diesem Grund wird auf eine detaillierte Beschreibung verzichtet.

#### 5.1.2.6.1 Vorgehensweise des Herunterbrechens in Studentenwerken

Die nachfolgenden Ausführungen veranschaulichen die einzelnen Schritte, die beim Herunterbrechen der Balanced Scorecard auf die verschiedenen Geschäftsfelder zu durchlaufen sind. Grundsätzlich lässt sich dieser Vorgang in fünf Teilschritte untergliedern:<sup>573</sup>

- Struktur für das Herunterbrechen festlegen,
- Methode für die zu betrachtende Einheit bestimmen,
- Herunterbrechen durchführen,
- Qualität sichern und
- Ergebnisse dokumentieren.

Zunächst ist die Struktur für die Erweiterung festzulegen. Neben einem Herunterbrechen anhand der Organisationsstruktur erscheint ebenso eine Ausdehnung des Konzepts auf Basis von Geschäftsfeldern oder Prozessen möglich.<sup>574</sup> Die Überschrift in Abschnitt 5.1.2.6 verdeutlicht bereits, dass in den deutschen Studentenwerken aufgrund der im Regelfall organisatorisch klaren Abgrenzung eine Ausbreitung anhand der Geschäftsfelder präferiert wird.<sup>575</sup> Der Tiefe der Ausweitung sind dabei kaum Grenzen gesetzt. Generell kann das Herunterbrechen bis auf die Ebene eines einzelnen Mitarbeiters durchgeführt werden.<sup>576</sup> Diese idealtypische Vorgehensweise scheint in den Studentenwerken allerdings aus zwei Gründen unangemessen. Dem strategischen Management wird erstens in den Einrichtungen aufgrund einer noch nicht ausreichenden Entfaltung der höchste Weiterentwicklungsbedarf beigemessen.<sup>577</sup> Der bisher beschriebene Entwicklungsprozess erfordert daher bereits einen hohen Ressourceneinsatz. Eine tief greifendere Erweiterung würde zusätzlich viele Ressourcen binden. Zweitens spricht das vorhandene Entlohnungssystem nach BAT bzw. BAT-O gegen eine derartige Ausweitung. Diese erscheint nur in Kombination mit geeigneten Anreizmechanismen sinnvoll. In den Studentenwerken ist aufgrund der Bindung an die Manteltarifverträge eine allgemeine,

<sup>573</sup> In enger Anlehnung an HORVÁTH (2004), S. 269.

<sup>574</sup> Vgl. HORVÁTH (2004), S. 269.

<sup>575</sup> Die Organisationsstruktur ist zudem überwiegend nach den Geschäftsfeldern ausgerichtet, so dass die Vorgehensweise anhand der Organisationsstruktur oder anhand von Geschäftsfeldern identisch ist. Vgl. zur Dominanz der Geschäftsbereichsorganisation in den Studentenwerken Abschnitt 3.2.1.1.

<sup>576</sup> Vgl. WEBER/RADTKE/SCHÄFFER (2001), S. 36.

<sup>577</sup> Vgl. zur Dominanz des Weiterentwicklungsbedarfs im strategischen Management Abbildung 26.

vergütungsabhängige Kopplung zum jetzigen Zeitpunkt unrealistisch.<sup>578</sup> Die idealerweise gewährten finanziellen Anreize sind somit nicht möglich.<sup>579</sup>

Im Anschluss an diese Strukturfestlegung muss eine geeignete Methode der Durchführung der Ausweitung aus den verschiedenen grundsätzlichen Alternativen ausgewählt werden.<sup>580</sup> Für die beschriebenen Geschäftsbereiche der Studentenwerke sollte eine eigenständige Strategie- und Zielformulierung unter Berücksichtigung der auf Gesamtstudentenwerksebene erarbeiteten Rahmenbedingungen erfolgen. Dabei bietet sich die Übernahme der Perspektiven und ergänzend einzelner strategischer Ziele bzw. deren Konkretisierung in den unteren Ebenen an. Die Mehrzahl der strategischen Vorsätze wird hingegen neu entwickelt. In diesen Fällen muss zwingend der Beitrag des abgeleiteten Ziels zur übergeordneten Balanced Scorecard deutlich werden. Bei der konkreten Zielfestlegung sind insbesondere die spezifischen Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen der einzelnen Geschäftsfelder zu berücksichtigen.<sup>581</sup>

In je einem Workshop (Workshop VI) ist in der Phase des Herunterbrechens für jedes Geschäftsfeld zu überprüfen, ob die strategischen Ziele der Gesamtscorecard mit oder ohne Anpassungen übernommen werden können. Auf die Workshops sind die Mitglieder der ursprünglichen Workshopgruppe gleichmäßig aufzuteilen. Die leitenden Mitarbeiter des jeweiligen Geschäftsfelds in der Ursprungsgruppe sollten die Leitung in dem ihren Geschäftsbereich betreffenden Workshop übernehmen und über die personelle Zusammensetzung entscheiden. Durch den unmittelbaren Einbezug weiterer Mitarbeiter aus den entsprechenden Bereichen in die Erstellung der Scorecard wird die Kommunikation direkt gefördert.<sup>582</sup> In diesem Workshop findet zudem die Konkretisierung bzw. Neuentwicklung geschäftsbereichsspezifischer strategischer Ziele statt, die anschließend erneut zu dokumentieren sind. Parallel erfolgt eine Abstimmung mit dem Lenkungsausschuss, der die Zielgerichtetheit beurteilen muss. Danach werden die Schritte 4 und 5 der Tabelle 5 in einem weiteren Workshop (Workshop VII) erneut durchlaufen.

<sup>578</sup> Derartige Diskussionen sorgten im Jahr 2000 für große Unruhen, insbesondere zwischen Personalräten und Geschäftsführern. Vgl. HINZ (2004a), S. 215 f.

<sup>579</sup> Gleichwohl können auch nichtfinanzielle Anreize gesetzt werden. In diesem Zusammenhang könnten die Gewährung von Weiterbildungen, Anerkennungen oder Auszeichnungen mit dem damit verbundenen Prestigeeffekt zum Einsatz kommen. Anreize zu einer Erhöhung der Leistungserbringung werden in diesem Zusammenhang als intrinsisch eingestuft. Hierunter fallen die Fort- und Weiterbildungen. Bei Anerkennungen oder Auszeichnungen handelt es sich um extrinsisch immaterielle Anreize, da eine Entlohnung aus dem unmittelbaren organisatorischen Umfeld erfolgt. Vgl. zu diesen Anreizen und deren Abgrenzung SCHEWE/SCHAECKE/NENTWIG (2004), S. 20. Diese Anreize werden an dieser Stelle jedoch als nicht ausreichend erachtet, um eine Erweiterung bis auf die Ebene des einzelnen Mitarbeiters zu rechtfertigen.

<sup>580</sup> Einen Überblick über die Methoden des Herunterbrechens findet man bei HORVÁTH (2004), S. 270 ff.

<sup>581</sup> Vgl. HORVÁTH (2004), S. 271.

<sup>582</sup> Vgl. zum möglichen Abbau bestehender Widerstände durch die Partizipation hierarchisch tiefer angesiedelter Führungskräfte und Mitarbeiter SCHEWE/SCHAECKE/NENTWIG (2004), S. 17.

Aufgrund der Vorarbeit kann davon ausgegangen werden, dass die Zeitdauern der Phasen im Vergleich zur Zeitinanspruchnahme auf Gesamtstudentenwerksebene deutlich geringer ausfallen. Aus diesem Grund erscheint die Annahme gerechtfertigt, dass das Herunterbrechen auf die einzelnen Geschäftsfelder inklusive der Diskussion, Anpassung, Verabschiedung und Genehmigung der Bereichsscorecards in zwei statt in ursprünglich vier Workshops erfolgen kann. Den Abschluss der Ausweitung bildet die Phase der Qualitätssicherung und der erneuten Dokumentation der Ergebnisse. Hierbei sollte in den Einrichtungen eine Überprüfung anhand der Kriterien strategische Relevanz, Ausgewogenheit, Konkretisierungsgrad und Konzentration auf wesentliche Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erfolgen.<sup>583</sup>

#### 5.1.2.6.2 Auswahl strategischer Ziele in den Kerngeschäftsfeldern

Die Vielfalt möglicher strategischer Zielsetzungen ist nahezu unüberschaubar. Die nachfolgend beschriebenen strategischen Vorgaben sind als Auswahl zu verstehen, die sich auf die Rahmenbedingungen des Beispiel-Studentenwerks beziehen.<sup>584</sup> Die Ausführungen beinhalten fast ausschließlich für den jeweiligen Geschäftsbereich neu entwickelte bzw. konkretisierte Zielsetzungen, die bei einem Herunterbrechen in den Studentenwerken als Orientierungshilfe aufgefasst werden können. Auf eine erneute Diskussion der Festlegung von Messgrößen und Maßnahmen wird an dieser Stelle verzichtet.<sup>585</sup>

##### 5.1.2.6.2.1 Mögliche strategische Ziele im Geschäftsfeld Verpflegung

Bei der Erarbeitung spezieller strategischer Zielsetzungen im Geschäftsfeld Verpflegung ist der Mitarbeiterperspektive eine besondere Bedeutung beizumessen. Eine Reduzierung der hohen krankheitsbedingten Ausfalltage sollte mittels der strategischen Ziele direkt oder indirekt angestrebt werden, da diese in nahezu allen Einrichtungen im Vergleich zu den anderen Geschäftsfeldern am höchsten sind.<sup>586</sup>

Folgende strategischen Ziele mögen im Beispiel-Studentenwerk erarbeitet worden sein.

---

<sup>583</sup> Vgl. HORVÁTH (2004), S. 283.

<sup>584</sup> Vgl. zu diesen Kontextfaktoren die Ausführungen in Abschnitt 5.

<sup>585</sup> Vielfach wird als ein wesentlicher Aspekt des Controlling die Generierung von Messgrößen und Maßnahmen zur Erreichung der anvisierten Ziele im Rahmen der Unterstützung der Geschäftsführung aufgefasst. Die an dieser Stelle unterlassene Beschreibung spezifischer Messgrößen erlaubt nicht den Rückschluss, dass deren Generierung und Erreichung an dieser Stelle von untergeordneter Bedeutung ist. Da die Vorgehensweise der Ermittlung allerdings analog zu den Abschnitten 5.1.2.4 und 5.1.2.5 erfolgt, erscheint eine detaillierte Beschreibung für die spezifischen Rahmenbedingungen des Beispiel-Studentenwerks aufgrund des vergleichsweise geringen Erkenntnisgewinns nicht zielführend.

<sup>586</sup> Vgl. ergänzend zu den hohen Fehlzeiten die Ausführungen in Abschnitt 4.2.1.

<p>Perspektive Studierende:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausgewogenheit und Vielfalt des Leistungsangebots abstimmen</li> <li>2. Schaffung einer angenehmen Atmosphäre</li> <li>3. Preisstabilität gewährleisten</li> <li>4. Flächendeckende Kommunikation des Speiseplans</li> <li>5. Angebot kontrolliert biologischen Anbaus erweitern</li> </ol>
<p>Perspektive Finanzen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personalkostenquote senken</li> <li>2. Öffnungszeiten bedarfsgerecht anpassen</li> <li>3. Missbrauch der Leistungsanspruchnahme senken</li> <li>4. Mechanismen zur Liquiditäts- und Erfolgsmessung aufbauen</li> <li>5. Werbeflächen in den Mensen vermieten</li> </ol>
<p>Perspektive Mitarbeiter:<sup>587</sup></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aufbau eines betrieblichen Vorschlagswesens</li> <li>2. Strukturierte Rückkehrgespräche führen</li> <li>3. Vielfalt des Aufgabenspektrums durch Job-Rotation erhöhen</li> <li>4. Arbeitszeiten flexibilisieren</li> </ol>
<p>Perspektive Hochschule / Staat:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mensaführungen für Vertreter von Staat und Hochschule anbieten</li> <li>2. Reinigung professionalisieren</li> <li>3. Vorlesungszeiten zwecks Stoßzeitenreduzierung flexibilisieren</li> </ol>
<p>Perspektive Geschäftsprozesse:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wartezeiten bei Essensausgabe senken</li> <li>2. Vielfalt durch Sonderangebote erweitern (z. B. chinesische Woche)</li> <li>3. Lieferung vorgekochter Speisen an kleine Einrichtungen optimieren</li> <li>4. Verlustbringer identifizieren und Speisenerstellung optimieren</li> </ol>

Auf einzelne strategische Ziele wird ergänzend kurz eingegangen.<sup>588</sup> Durch die Ausweitung und eine flächendeckende Kommunikation des Speiseplans sollen mehr Studieren-

<sup>587</sup> Die Reduzierung der Fehlzeiten der Mitarbeiter wird in diesem Fall indirekt berücksichtigt, da mehrere strategische Ziele diesen Aspekt unterstützen. Eine Reduzierung der Fehlzeiten wird aber nicht explizit als strategisches Ziel angeführt.

<sup>588</sup> Auf eine ausführliche Darstellung wird an dieser Stelle und bei den weiteren Kerngeschäftsfeldern verzichtet, da eine erneute Darstellung aufgrund der spezifischen Ausgestaltung keinen zusätzlichen Nutzen schafft.



de zur Nahrungsaufnahme in den Verpflegungseinrichtungen bewogen werden. Dies erhöht den Marktanteil der Studentenwerke. Zudem fördert die Schaffung einer angenehmen Atmosphäre eine Erhöhung ihrer Verweilzeiten in den Mensen. Mit beiden Zielen findet letztlich unter anderem indirekt eine Unterstützung des Ziels „Imageverbesserung“ auf Gesamtstudentenwerksebene statt. Auf Mitarbeiterebene wird durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit und weiterer Maßnahmen - beispielsweise Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens - eine Steigerung der Zufriedenheit der Angestellten angestrebt, um die hohen Fehlzeiten zu verringern. Die Perspektive Hochschule und Staat nimmt in der geschäftsbereichsspezifischen Scorecard eine weniger bedeutsame Rolle ein. Die Verbesserung der Kommunikation zu diesen Anspruchsgruppen und die Einleitung verbessernder Maßnahmen muss von der Geschäftsführung ausgehen. Insofern wurden im oben dargestellten Zielsystem lediglich drei Ziele identifiziert. Besonderes Augenmerk ist hingegen auf die Perspektive Finanzen zu legen. Insbesondere ein längerfristig orientierter Mechanismus zur Sicherung der Liquidität und gleichzeitig zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit wird angestrebt. Zudem sollen im Rahmen der Prozessperspektive Produkte mit einem negativen Erfolgsbeitrag identifiziert werden. Diese Entdeckung muss durch eine prozessorientierte Betrachtung erfolgen, da die bisherigen Kosteninformationen nicht ausreichend erscheinen. Eine sofortige Eliminierung dieser Produkte ist jedoch nicht empfehlenswert. Teilweise wird aufgrund des sozialen Auftrags der Studentenwerke die Beibehaltung von Produkten mit negativen Ergebnisbeiträgen vor dem Hintergrund eines gesunden und ausgewogenen Nahrungsangebots befürwortet.<sup>589</sup> Die gewonnenen Informationen können jedoch zur Optimierung des Prozesses der Speisenerstellung einen wichtigen Beitrag leisten.

Im Rahmen des Aufbaus einer längerfristig orientierten Planung, die sowohl die Liquidität als auch den Erfolg berücksichtigt, bietet sich für das Beispiel-Studentenwerk der Aufbau einer integrierten Finanzplanung an. Das in Abschnitt 5.2 vorgestellte Instrument lässt sich an dieser Stelle sehr gut in die Systematik der *Balanced Scorecard* einordnen. Selbiges gilt für die Identifikation der Verlustbringer in der Perspektive Geschäftsprozesse. Der Informationsgehalt der Kostenträgerrechnung muss wesentlich über die Erkenntnisse einer einfachen Zuschlagskalkulation hinausgehen. Insofern lässt sich das im Abschnitt 5.3 vorgestellte Instrument der *Prime Cost-Kalkulation* an dieser Stelle ebenfalls in den Strukturierungsrahmen der *Balanced Scorecard* einfügen.<sup>590</sup>

---

<sup>589</sup> In diesem Zusammenhang eignet sich insbesondere das später behandelte Instrument der *Prime Cost-Kalkulation*, mit dem eine prozessorientierte und beanspruchungsgerechte Ermittlung von Selbstkosten unterstützt wird. Vgl. ergänzend die Ausführungen in Abschnitt 5.3.3.2.

<sup>590</sup> Obwohl diese Instrumente somit keinen direkten Eingang in die *Balanced Scorecard* finden, werden sie doch über die zu ergreifenden operativen und strategischen Maßnahmen zur strategischen Zielerreichung in die Systematik integriert. Allerdings besteht kein Widerspruch zu den Ausführungen in 4.3.2, da die Instrumente nicht direkt Bestandteil der Scorecard sind und damit eine eindeutige Abgrenzung weiterhin möglich ist.

### 5.1.2.6.2.2 Mögliche strategische Ziele im Geschäftsfeld Wohnen

In der Literatur existieren bislang kaum Ansatzpunkte bezüglich einer Balanced Scorecard in der Wohnungswirtschaft.<sup>591</sup> Eine Studie hat ergeben, dass im Jahr 2001 lediglich ein Viertel aller Unternehmen der Immobilienbranche die Balanced Scorecard anwenden. Knapp ein Fünftel der verbleibenden Unternehmen gaben jedoch an, dass die Einführung einer Balanced Scorecard kurz bevorstehe.<sup>592</sup>

Folgende strategischen Ziele im Geschäftsfeld Wohnen mögen für das Beispiel-Studentenwerk ermittelt worden sein.

<p>Perspektive Studierende:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Studierendengerechtes Preis-/Leistungsverhältnis ermöglichen</li> <li>2. Kundenbindung erhöhen</li> <li>3. Senkung durchschnittlicher Wartezeit für Wohnanlagenplatz anstreben</li> <li>4. Kommunikationswege weiterer Leistungen des Studentenwerks nutzen</li> <li>5. Optimale Recherchemöglichkeiten im Internet schaffen</li> </ol>
<p>Perspektive Finanzen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hausmeistertätigkeiten bündeln</li> <li>2. Planungsgenauigkeit erhöhen (Mietausfall, Leerstände)<sup>593</sup></li> <li>3. Nebenkosten senken</li> <li>4. Rücklagen für Instandhaltungsmaßnahmen bilden</li> <li>5. Neue Finanzierungsquellen erschließen (Vermietung Partyraum)</li> </ol>
<p>Perspektive Mitarbeiter:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hausmeisterpräsenz in Anlagen erhöhen</li> <li>2. Hohe Qualifizierung der Mitarbeiter im Wohnanlagenbereich fördern</li> <li>3. Servicefreundlichkeit und Antwortgeschwindigkeit verbessern</li> </ol>

<sup>591</sup> Eine Ausnahme hinsichtlich der Literaturpräsenz bilden an dieser Stelle die Ausführungen von SCHARP/GALONSKA/KNOLL, die eine Balanced Scorecard für den Bereich der Wohnungswirtschaft auf Basis der von KAPLAN und NORTON vorgeschlagenen Perspektiven entwickelt haben. Vgl. SCHARP/GALONSKA/KNOLL (2002), S. 38 ff.

<sup>592</sup> Vgl. KAUFMANN (2003), S. 97. Dieser verweist auf die Studie von NEIDHART (2001). Bei der angesprochenen Studie ist die Grundgesamtheit der untersuchten Unternehmen als kritisch einzustufen. Insgesamt haben 16 Unternehmen der Immobilienbranche an der Untersuchung teilgenommen. Die Ergebnisse können daher nicht als repräsentativ eingestuft werden.

<sup>593</sup> Zur Verbesserung der Planung in diesem Bereich eignet sich beispielsweise die in Abschnitt 5.2.3.2 noch näher zu beschreibende multiple Regression.

**Perspektive Hochschule / Staat:**

1. Staat von Beibehaltung der Investitionsförderung überzeugen
2. Privatisierungen anstreben
3. Stabilisierung der Summe der Zuschüsse anstreben

**Perspektive Geschäftsprozesse:**

1. Bearbeitungszeiten bei privater Zimmervermittlung verkürzen
2. Mängel bei Nebenkostenabrechnungen eliminieren
3. Notwendige Instandhaltungsmaßnahmen schneller durchführen
4. Beschwerdemanagement optimieren

Wiederum erfolgt eine knappe Behandlung einiger Besonderheiten. Der Wohnanlagenbereich ist weitaus weniger personalintensiv als der Verpflegungsbereich. Aus diesem Grund wird eine Beschränkung auf drei strategische Ziele in der Perspektive Mitarbeiter vorgenommen. Hinsichtlich der Bedeutung der Perspektive Staat und Hochschule gelten ähnliche Rahmenbedingungen wie zuvor im Bereich Verpflegung. Allerdings muss eine Berücksichtigung des phasenweise sehr hohen Engagements des Staates in der Vergangenheit erfolgen. Das Verhältnis zu diesem darf daher keinesfalls missachtet werden. Wesentliches Kriterium zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit in den Wohnanlagen sind die Leerstände und Mietausfälle, da die Mieten die einzigen Erlöse darstellen.<sup>594</sup>

**5.1.2.6.2.3 Mögliche strategische Ziele im Geschäftsfeld Ausbildungsförderung**

Der Bereich Ausbildungsförderung ist dem öffentlichen Kernverwaltungsbereich zuzuordnen. Dieser zeichnet sich durch einen Informationsmangel auf der Erlösseite aus. Vielfach sind daher die Kennzahlen der finanziellen Perspektiven schlecht quantifizierbar. Für das Beispiel-Studentenwerk mögen die folgenden strategischen Ziele erarbeitet worden sein.

**Perspektive Studierende:**

1. Beratungsangebot auf Bedürfnisse der Studierenden abstimmen
2. Servicegrad steigern
3. Finanzierungsmöglichkeiten kommunizieren
4. Missbräuchliche Inanspruchnahme stärker verfolgen

<sup>594</sup> Diese Kennzahlen können als typisch für im Immobilienbereich angesehen werden. Vgl. ergänzend die Ausführungen von RIEBEL in Fußnote 351.

<p>Perspektive Finanzen:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Personalkosten durch flexiblen Einsatz langfristig senken</li><li>2. Fallkostenpauschale einführen<sup>595</sup></li><li>3. Finanzierungsquellen langfristig sichern</li></ol>
<p>Perspektive Mitarbeiter:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Informationsaustausch durch Teamarbeit unterstützen</li><li>2. Hohe fachliche Qualität der Angestellten sicherstellen</li><li>3. Kompetenz und Freundlichkeit der Mitarbeiter erhöhen</li><li>4. Bürokratische Strukturen abbauen</li></ol>
<p>Perspektive Hochschule / Staat:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Bearbeitungsprozess offen legen</li><li>2. Langfristigen Finanzierungsbedarf kommunizieren</li><li>3. Notwendigkeit der eigenen Leistungserbringung aufzeigen</li></ol>
<p>Perspektive Geschäftsprozesse:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Durchlaufzeiten deutlich verringern</li><li>2. Möglichkeiten des Internets verstärkt nutzen</li><li>3. Umfassendes Beratungskonzept entwickeln</li><li>4. Fehlerquote bei Antragsbescheiden reduzieren</li></ol>

Die komplette Finanzierung dieses Geschäftsbereichs durch den Staat lässt auf den ersten Blick die Bedeutung der strategischen Planung im Vergleich zu den anderen Kerngeschäftsfeldern gering erscheinen. Gleichwohl ist die Ausbildungsförderung als Kernkompetenz in den Studentenwerken - außer in Rheinland-Pfalz - anzusehen. Da die Existenzberichtigung der Studentenwerke momentan teilweise infrage gestellt wird, sollte eine langfristige Erweiterung der Scorecard auf alle Kerngeschäftsfelder zur besseren strategischen Positionierung angestrebt werden.

Mit den geschilderten beispielhaften strategischen Zielen der verschiedenen Kerngeschäftsfelder wird die Beschreibung des Prozesses der Ausweitung der Balanced Scorecard beendet. Zum Abschluss des Implementierungspfads steht im Folgenden der Aspekt der Sicherung eines kontinuierlichen Einsatzes im Vordergrund.

<sup>595</sup> Vgl. zum aktuellen Diskussionsstand der möglichen Einführung einer Fallkostenpauschale WOLF (2004), S. 507.

### 5.1.2.7 Sicherstellung des kontinuierlichen Einsatzes

Eine einmalig entwickelte Balanced Scorecard liefert wertvolle Hinweise bezüglich der eigenen Strategie, deren Schwachstellen und Möglichkeiten zur Erfüllung der angestrebten strategischen Ziele. Eine nachhaltige Erreichung der Vision oder Umsetzung der strategischen Controlling-Aufgaben ist mit der reinen Entwicklung des Instruments hingegen noch nicht gewährleistet. Zu diesen Zwecken muss eine Verbindung mit dem Regelkreislauf des Managements stattfinden. Erst diese Integration und die dauerhafte Kommunikation der Inhalte machen die Balanced Scorecard zum „Selbstläufer“.<sup>596</sup>

Im bisherigen Implementierungsprozess besitzt das Controlling überwiegend eine unterstützende Funktion. Diese Unterstützung lässt sich wie folgt charakterisieren:

- Vertretung eines mit Controlling-Aufgaben beauftragten Mitarbeiters im Lenkungsausschuss und in den einzelnen Workshops als gleichberechtigtes Gruppenmitglied. In den Diskussionsprozessen sollte überwiegend eine moderierende Rolle übernommen werden. Durch diese Zurückhaltung findet eine stärkere Berücksichtigung der Interessen der anderen Mitglieder der Workshopgruppe statt. Diese ist für eine hohe Akzeptanz der Ergebnisse ein maßgeblicher Faktor,
- Qualitätssicherungsfunktion bei der Beurteilung einzelner strategischer Ziele,
- Vereinzelte Übernahme der Verantwortung für einzelne Kennzahlen und Leistungstreiber,<sup>597</sup>
- Koordinationsfunktion bei der Ausweitung der Scorecard auf die einzelnen Geschäftsfelder und der Abstimmung der geschäftsbereichsspezifischen mit den unternehmensweiten strategischen Zielen,
- Teilweiser Einbezug in die Vor- oder Nachbereitung der Workshops,
- Überwachung der Einhaltung des erarbeiteten Zeitplans.

Bei der Sicherstellung eines kontinuierlichen Einsatzes übernimmt der mit Controlling-Aufgaben beauftragte Mitarbeiter - im Gegensatz zu den bisherigen unterstützenden Funktionen - die Hauptverantwortung. Diese Aktivitäten sind als Kerntätigkeiten des Controlling zur Erfüllung der vielfältigen strategischen Controlling-Aufgaben zu verstehen.<sup>598</sup>

<sup>596</sup> Vgl. HORVÁTH (2004), S. 304.

<sup>597</sup> Vgl. zu dieser Übernahme die Ausführungen in Tabelle 7 zu der Messgröße „Arbeitszeitflexibilisierung“ im Beispiel-Studentenwerk.

<sup>598</sup> Vgl. zu den strategischen Controlling-Aufgaben in Studentenwerken Abschnitt 3.3.

Die Notwendigkeit der Verantwortungsübernahme lässt sich unter anderem anhand der strategischen Controlling-Felder veranschaulichen. Zu diesen gehören die Unterstützung der strategischen Planung, die Umsetzung der strategischen in die operative Planung sowie der Aufbau und die Durchführung der strategischen Kontrolle.<sup>599</sup> Die Felder belegen einerseits die unterstützende Funktion im Rahmen des Aufbaus der strategischen Planung. Andererseits findet eine Verdeutlichung der Hauptverantwortungsübernahme im Rahmen der operativen Umsetzung und der strategischen Kontrolle statt. Die beiden letzten Punkte können nur durch eine Sicherstellung eines kontinuierlichen Einsatzes gewährleistet werden.

Ein regelmäßig zu durchlaufender Überwachungs- und Anpassungsprozess stellt den kontinuierlichen Einsatz des Instruments sicher. In diesem Zusammenhang ist die Festlegung fester Überwachungszeitpunkte sinnvoll, zu denen die bisherigen Erkenntnisse kritisch bewertet, diskutiert und eventuell Maßnahmen zur Gegensteuerung ergriffen werden.<sup>600</sup> Abbildung 37 zeigt strukturiert einen möglichen Ablauf dieses Prozesses.

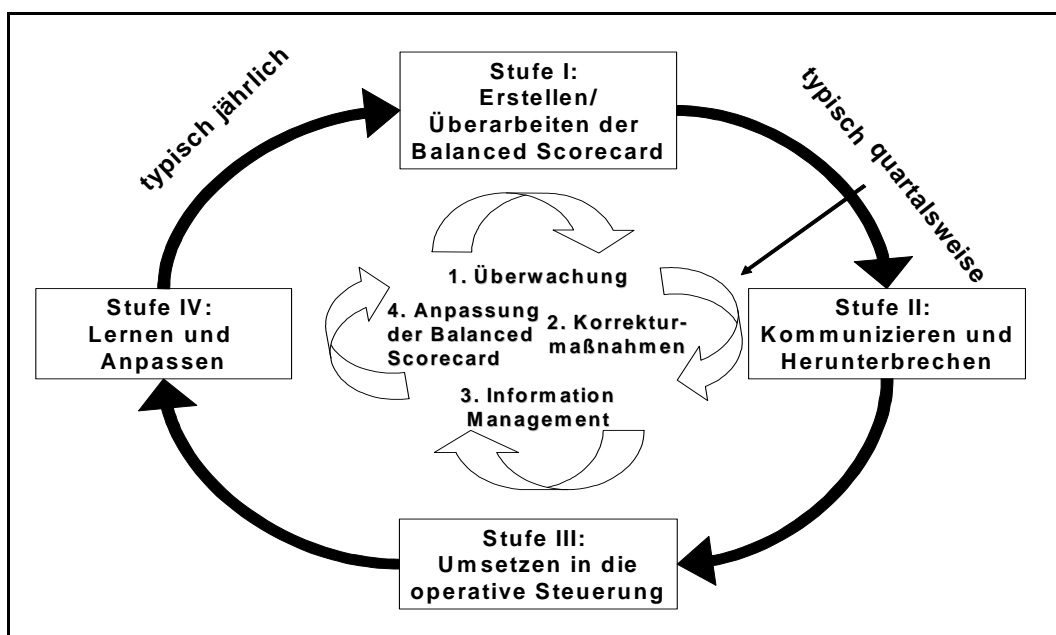


Abbildung 37: Strategischer Managementprozess der Balanced Scorecard<sup>601</sup>

Der typischerweise jährlich stattfindende Prozess des äußeren Kreises lässt sich in vier Stufen unterteilen. Die ersten drei umfassen dabei die bislang in den Abschnitten 5.1.2.2 bis 5.1.2.6 behandelten Abläufe. Dabei ist davon auszugehen, dass die Arbeitsintensität in den Folgejahren aufgrund der bereits intensiv geführten Diskussionen deutlich geringer als bei der erstmaligen Durchführung ist. Im Rahmen der Umsetzung der Erkennt-

<sup>599</sup> Vgl. zu den strategischen Controlling-Feldern Abschnitt 2.2.2.2.

<sup>600</sup> Vgl. WEBER/RADTKE/SCHÄFFER (2001), S. 41.

<sup>601</sup> In enger Anlehnung an HORVÁTH (2004), S. 304. Einen ähnlichen Zyklus empfiehlt BERGMANN (2004), S. 235.

nisse in die operative Steuerung werden in den Studentenwerken Zielwerte und hierfür notwendigerweise zu ergreifende Maßnahmen für die kommenden Jahre festgelegt. In diesem Zusammenhang muss eine Integration der Maßnahmen bei der Wirtschaftsplanerstellung im Rahmen der Budgetierung erfolgen.<sup>602</sup> Zudem muss eine Überwachung der Zielerreichung gewährleistet werden. Aus diesen Erkenntnissen findet ein kontinuierliches Lernen und Anpassen im Rahmen der Balanced Scorecard statt.

Für die unterjährige Kontrolle wird von WAGNER ein Dreimonatsrhythmus vorgeschlagen.<sup>603</sup> Durch diese Vorgehensweise soll gewährleistet werden, dass sich das Management in regelmäßigen zeitlichen Abständen erneut mit der Strategieumsetzung im Rahmen der Balanced Scorecard auseinandersetzt und notwendige Korrekturmaßnahmen zeitnah ergreift.<sup>604</sup> Der bislang praktizierte Soll-Ist-Vergleich in den Studentenwerken erfährt somit quartalsweise eine Ergänzung um die Erreichung der strategischen Ziele.<sup>605</sup> Die Überprüfung lässt sich beispielsweise vergleichsweise einfach und zudem übersichtlich in einer Kiviatrik vornehmen.

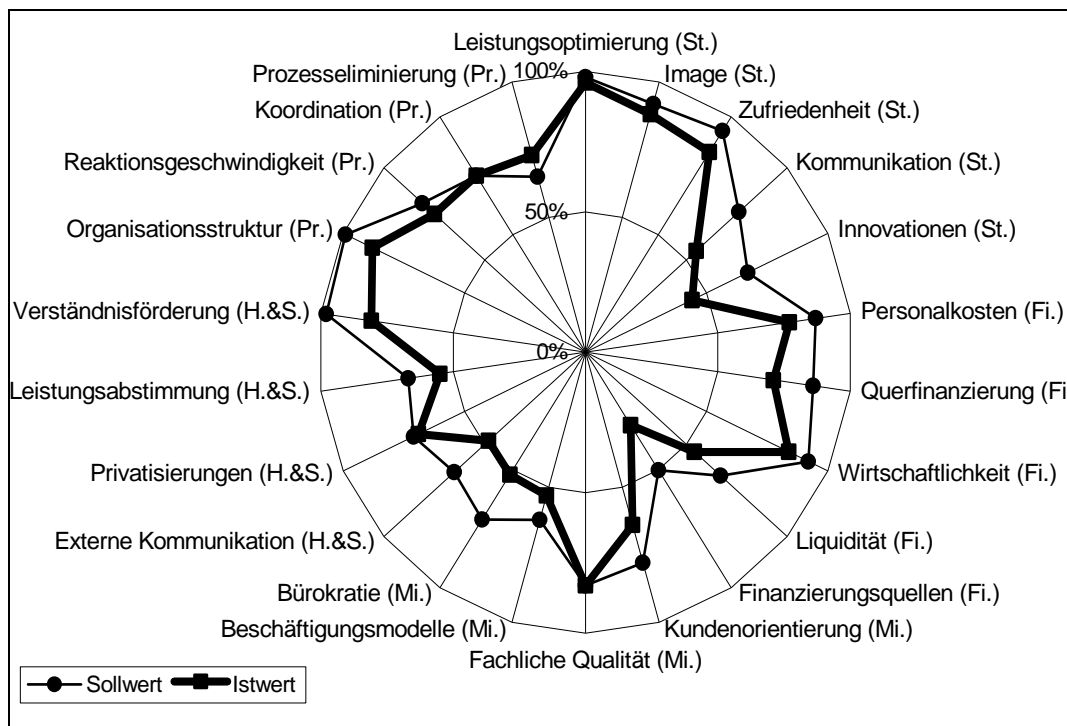


Abbildung 38: Kiviatrik des Erfüllungsgrads der strategischen Ziele

<sup>602</sup> Vgl. HORVÁTH (2004), S. 305. Ein Großteil des Budgets wird für die Durchführung des laufenden Geschäfts aufgewendet. Einer allgemeinen Schätzung von KAPLAN und NORTON werden hierdurch 90% des Budgets in durchschnittlichen Unternehmen gebunden. Die verbleibenden Mittel müssen demnach strategieorientiert am sinnvollsten eingesetzt werden. Vgl. KAPLAN/NORTON (2001a), S. 289 f.

<sup>603</sup> Vgl. WAGNER (2002), S. 86. Dies ist ein großer Vorteil gegenüber einer bislang oftmals praktizierten strategischen Planung, bei der zu Beginn einmal eine Stoßrichtung aufgezeigt wurde, diese dann aber nicht konsequent durchgeführt, geschweige denn anschließend überprüft wurde.

<sup>604</sup> Vgl. SPECKERT (2003), S. 46.

<sup>605</sup> Zur Bedeutung der Integration der Balanced Scorecard in das Berichtswesen vgl. KÖTZLE/WEISS (2002), S. 633 ff.

Abbildung 38 zeigt diesen Grafiktyp anhand des Erfüllungsgrads der strategischen Ziele des Beispiel-Studentenwerks.<sup>606</sup> Die Sollwerte sind jeweils durch einen schwarzen Kreis gekennzeichnet. Die Istwerte werden durch ein schwarzes Quadrat repräsentiert. Je näher der Istwert am jeweiligen Sollwert liegt, desto höher ist der aktuelle Grad der Zielerreichung. Bei größeren Abweichungen der Ist- von den Sollwerten sollten Sofortmaßnahmen eingeleitet werden, um die Entwicklung in die gewünschte Richtung zu korrigieren. Teilweise ist auch eine Übererfüllung einzelner strategischer Ziele vorzufinden. In der Abbildung trifft dieser Sachverhalt für das strategische Ziel „Prozesseliminierung“ zu. Diese Übererfüllung bedeutet, dass wichtige Zwischenschritte zur vollständigen Erreichung der Zielgröße bereits vorzeitig erreicht werden konnten. Langfristig wird bei sämtlichen strategischen Zielen eine vollkommene Zielerreichung von 100% angestrebt.

Durch die Integration in das Berichtswesen wird die Flexibilität der Studentenwerke nachhaltig gefördert. Zu ergreifende Korrekturmaßnahmen können der Geschäftsleitung frühzeitig angezeigt werden. Zudem kann eine Anpassung der *Balanced Scorecard* bei neuen Erkenntnissen erfolgen. Beispielsweise kann eine Überarbeitung strategischer Zielwerte aufgrund einer ursprünglich nicht vorhandenen Datenbasis oder sich ändernder strategischer Zielsetzungen notwendig sein.

Durch diese Ausführungen wird deutlich, dass eine *Balanced Scorecard* kein statisches Gebilde ist und auch nicht sein darf. Sie lebt von der ständigen Weiterentwicklung und Anpassung, um die Vision der Studentenwerke nachhaltig zu erreichen. Es bietet sich an, die komplexen Zusammenhänge, Ziele und Maßnahmen durch eine geeignete Software zu unterstützen. In der bislang überwiegend beschriebenen Einführungsphase wird der Einsatz einer einfachen Softwarelösung im Pilotbereich empfohlen. Beispielhaft seien an dieser Stelle die Spreadsheet-Lösungen MS Excel und Lotus 1-2-3 erwähnt.<sup>607</sup> Bei einem kontinuierlichen Einsatz sollte die Beschaffung einer speziellen Software stattfinden. Die Besonderheiten der Softwareunterstützung und der diesbezügliche Auswahlprozess lässt sich für eine Vielzahl von Controlling-Problemstellungen in Studentenwerken anführen. Aus diesem Grund erfolgt deren Darstellung exemplarisch für die *Balanced Scorecard* in Abschnitt 6.3.

### 5.1.3 Kritische Anmerkungen zum Einsatz der *Balanced Scorecard*

Die bisherigen Ausführungen zu den Grundlagen und den Implementierungsschritten der *Balanced Scorecard* in den Studentenwerken zeigen, dass der erfolgreiche Einsatz

<sup>606</sup> Die Erstellung dieses Grafiktyps wird von vielen EDV-Tabellenkalkulationsprogrammen - beispielsweise MS Excel - gut unterstützt.

<sup>607</sup> Vgl. LEIDIG/SOMMERFELD (2002), S. 175.



dieses Instruments von vielen Faktoren abhängig ist. Diese können wie folgt stichwortartig zusammengefasst werden:<sup>608</sup>

- Umfangreiche Überzeugungsarbeit im Vorfeld nötig,
- Hochmotivierte und zukunftsorientierte Mitarbeiter unbedingt erforderlich,
- Hohe Qualifikation der mittleren Führungskräfte notwendig, da diese die Vision und die Strategie an die Mitarbeiter der einzelnen Bereiche vermitteln müssen,
- Umfangreiche Vorarbeiten in der Phase der Strategieentwicklung erforderlich,
- Streng einzuhaltender Zeitrahmen,
- Hoher Sickerverlust bis zur Implementierung aufgrund von Interpretationsspielräumen.

Jeder der angeführten Punkte kann für sich allein bei einer Nichterfüllung ein Scheitern der Implementierung bewirken. Die Gefahr eines Misserfolgs eines Balanced Scorecard-Projekts wächst zudem bei einer kombinierten Verletzung mehrerer dieser möglichen Erfolgshemmnisse. Bei der im Rahmen dieser Arbeit vorgeschlagenen Vorgehensweise werden jedoch sämtliche Aspekte berücksichtigt. Aus diesem Grund sollte eine enge Anlehnung an dieses Schema erfolgen. Allerdings ist zu beachten, dass eine Anwendung formalisierter Verfahren immer mit Schwierigkeiten verbunden ist. Eine zu strikte Umsetzung kann zu einer zu hohen Bürokratisierung führen. Es besteht dann die Gefahr, dass sich das Instrument von seinem eigentlichen Zweck entfernt.<sup>609</sup> Diesem Aspekt ist mit der Schaffung möglichst vieler kreativer Freiräume im Rahmen der Entwicklung zu begegnen.

Aufgrund des enormen Ressourceneinsatzes muss zudem die kritische Frage gestattet sein, ob der Nutzen der Implementierung den damit verbundenen Aufwand rechtfertigt. Fast ausschließlich werden im Rahmen des Einführungsprozesses Ressourcen in Form von Personal gebunden.<sup>610</sup> Da die Entwicklung ohne größere EDV-technische Unterstützung erfolgen kann, ist der Einsatz weiterer Ressourcen eher zu vernachlässigen.<sup>611</sup> Vornehmlich die zahlreichen Workshops - insbesondere beim Herunterbrechen auf einzelne Geschäftsfelder - von der Strategiefindung bis zur Verabschiedung geeigneter Maßnahmen zur Erreichung der anvisierten Messgrößen für die strategischen Ziele beanspruchen bei den Mitgliedern der Workshopgruppe sowie bei den Vertretern des Lenkungsausschusses sehr hohe Zeitkapazitäten. Hinzu kommt der Zeitaufwand der Kleingruppen zur Ermittlung geeigneter Messgrößen für die strategischen Ziele sowie derjenige für die

---

<sup>608</sup> Vgl. zu diesen erfolgsgestimmten Aspekten die Übersicht bei GESS (2003), S. 107.

<sup>609</sup> Vgl. GMÜR/BRANDL (2002), S. 40 und WERNER (2000), S. 457.

<sup>610</sup> Vgl. FUNK/BLUM (2004), S. 207.

<sup>611</sup> Sofern allerdings auf die Beratung von externen Fachkräften zurückgegriffen wird, sind diese Kosten ebenfalls zu berücksichtigen.

Vorbereitung der Workshops und der Dokumentation der vielfältigen Ergebnisse. Auch die zeitliche Belastung der Geschäftsführung darf zudem in diesem Zusammenhang nicht unterschätzt werden.<sup>612</sup> Der lange Einführungszeitraum wird aufgrund der enormen personellen Ressourcenbindung daher vielfach als Kernproblem einer Einführung angesehen.<sup>613</sup>

Der Nutzen der Balanced Scorecard für die Studentenwerke - und insbesondere für das Controlling der Einrichtungen - scheint diesen großen Aufwand dennoch mehr als zu kompensieren. Der Hauptgrund ist die überwiegende, momentane Nichterfüllung strategischer Controlling-Aufgaben.<sup>614</sup> Der bislang unzureichende Erfüllungsgrad lässt sich durch die Anwendung der Balanced Scorecard deutlich erhöhen. So unterstützt die Balanced Scorecard direkt den Aufbau eines Systems der Selbstpositionierung der Einrichtungen zur langfristigen Sicherung der eigenen Existenz. Durch die empfohlene explizite Aufnahme der Perspektive „Hochschule und Staat“ wird zudem der Grundstein für die Verbesserung der Kommunikation zu wesentlichen externen Anspruchsgruppen gelegt. Die Integration der Ziele, Messgrößen und des aktuellen Erfüllungsgrads in das vorhandene Berichtswesen sowie die Bereitstellung dieser Informationen an die internen Führungskräfte schafft des Weiteren die Informationsbasis zur eigenständigen Beurteilung der eigenen Strategie durch diesen Personenkreis.

Auch zur Erfüllung der weiteren strategischen Controlling-Aufgaben wird durch den Einsatz der Balanced Scorecard ein wesentlicher Beitrag geleistet. Sämtliche strategischen Ziele orientieren sich an der Vision und Mission der Einrichtungen. Durch diese direkte Ausrichtung wird die zweite strategische Controlling-Aufgabe abgedeckt, die eine Überprüfung der Zielgerichtetheit der betrieblichen Ziele hinsichtlich der zu erfüllenden Mission beinhaltet. Da zudem teilweise eine Kontrolle des aktuellen Leistungsprogramms stattfindet, kann zudem eine Förderung der dritten strategischen Controlling-Aufgabe konstatiert werden.<sup>615</sup>

Ergänzend zu der Erfüllung dieser wesentlichen Aufgaben sei auf einen weiteren Aspekt hingewiesen. Durch das Herunterbrechen auf die verschiedenen Geschäftsfelder wird eine bereichsindividuelle strategische Planung ermöglicht. Hierdurch können die speziellen Probleme der unterschiedlichen Geschäftsbereiche unter einer einheitlichen Vi-

---

<sup>612</sup> Schätzungen zufolge müssen mindestens 10% der Arbeitszeit der Geschäftsführung für die Einführung der Balanced Scorecard angesetzt werden. Vgl. WEBER/RADTKE/SCHÄFFER (2001), S. 21.

<sup>613</sup> Vgl. TÖPFER/LINDSTÄDT/FÖRSTER (2002), S. 82.

<sup>614</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 4.3.1.

<sup>615</sup> Eine direkte Verfolgung der Sicherstellung eines rationellen Betriebsablaufs als zweiter Teilaufgabe dieser strategischen Controlling-Aufgabe wird hingegen nicht direkt gefördert. Allerdings kann eine Umsetzung dieser Aufgabe indirekt bei der Durchführung einzelner Maßnahmen zur Erreichung verschiedener strategischer Ziele erfolgen.

---

sion langfristig zielsetzungsgerecht verfolgt werden. Insbesondere eine für alle Mitarbeiter verständliche Beschreibung der Strategie kann hierbei bereichsspezifische Probleme abschwächen.<sup>616</sup>

Eine Abwägung zwischen den Vorteilen der *Balanced Scorecard* und den hierzu notwendigen Ressourcen kommt abschließend zu dem Resultat, dass die Einführung einer *Balanced Scorecard* in den deutschen Studentenwerken insgesamt sinnvoll erscheint. Dabei sollte die beschriebene Vorgehensweise verfolgt werden. Allerdings kann es in Einzelfällen hiervon abweichend sinnvoll sein, zunächst einen kontinuierlichen Einsatz einer *Balanced Scorecard* für die gesamte Einrichtung ohne ein Herunterbrechen auf die einzelnen Geschäftsfelder im Sinne eines Pilotprojekts durchzuführen.

Aufgrund des mangelnden Ausgestaltungsgrads strategischer Überlegungen wurde in dieser Arbeit bewusst der Weg der Entwicklung des Instruments beschrieben. Dies geschieht kombiniert mit einer Beschreibung der notwendigen Anpassungen für das Beispiel-Studentenwerk. Der Nutzen für die Studentenwerke wird durch diese Vorgehensweise gefördert, da dem Controlling eine Art Entwicklungsleitfaden zur Verfügung gestellt wird. Hierdurch kann andererseits der Eindruck entstehen, wissenschaftliche Erkenntnisse würden nicht ausreichend verfolgt. Die vielfältigen Anpassungen im Zeitplan, bei der Perspektivenauswahl sowie bei der Formulierung der strategischen Ziele können diesen Vorwurf allerdings entkräften. Die grundsätzlich individuelle Ausgestaltung erfordert keine weiteren größeren systematischen Anpassungen. Nachfolgend wird mit der integrierten Finanzplanung das zweite in Abschnitt 4.3.2 identifizierte Instrument vorgestellt und für einen Einsatz in den deutschen Studentenwerken angepasst.

---

<sup>616</sup> Vgl. FERRARI/TAUSCH (2002), S. 253.

## 5.2 Erfolgs- und Liquiditätsplanung mit der integrierten Finanzplanung

Unter einem Finanzplan wird in Anlehnung an KRÜMMEL eine Rechnung verstanden, in der eine Erfassung sämtlicher Zukunftseignisse eines Unternehmens mit den dazugehörigen Konsequenzen für die Zahlungsmittel Ebene einer vorgegebenen Periode stattfindet. Er dient somit als Basis einer renditegünstigen Anlage möglicher Zahlungsüberschüsse oder einer kostengünstigen Deckung drohender Zahlungsdefizite.<sup>617</sup> Somit ist er im Prinzip ein vergleichsweise einfaches Instrument, da lediglich eine termingenaue und vollständige Erfassung aller Einzahlungen und Auszahlungen vorgenommen wird.<sup>618</sup> Eine integrierte Finanzplanung bezieht neben der Liquiditäts- auch die Erfolgsplanung mit in die Betrachtung ein.

Das Erfordernis einer gemeinsamen Betrachtung von Erfolgs- und Finanzplanung lässt sich einerseits auf einen vielfach nicht ausreichenden Planungshorizont der Studentenwerke in diesen Bereichen zurückführen. Plan-Bilanz und Plan-GuV sowie der Wirtschaftsplan werden überwiegend für das nächste Jahr geplant. Langfristige Finanzpläne mit einem Planungshorizont von fünf Jahren existieren ferner in weniger als der Hälfte aller Einrichtungen.<sup>619</sup> Zudem rechtfertigt andererseits ein nicht flächendeckender Einsatz der Planungssysteme deren intensivere Betrachtung. Eine Plan-Bilanz stellen beispielsweise weniger als die Hälfte aller Studentenwerke auf.<sup>620</sup>

Im weiteren Verlauf werden zunächst in Abschnitt 5.2.1 die Grundlagen der Finanzplanung beschrieben.<sup>621</sup> Diese beinhalten sowohl Anforderungen an die Daten des Finanzplans als auch einen Überblick über verschiedene Finanzplanungsrechnungen. Anschließend erfolgt in Abschnitt 5.2.2 die Darstellung eines Konzepts zur Integration der Erfolgs- und der Finanzplanung in den deutschen Studentenwerken unter Berücksichtigung der dabei zu beachtenden studentenwerksspezifischen Anpassungen. Im Anschluss findet in Abschnitt 5.2.3 die Beschreibung und Anwendung einer multiplen Regression zur Prognose der in den Finanzplan eingehenden Größen am Beispiel der Umsätze im Verpflegungsbereich des Beispiel-Studentenwerks statt. Daran schließt sich die Bewertung der Güte der gewonnenen Ergebnisse an.

---

<sup>617</sup> Vgl. KRÜMMEL (1964), S. 225 ff.

<sup>618</sup> Vgl. DRUKARCZYK (2003), S. 91.

<sup>619</sup> Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 4.2.3.1.

<sup>620</sup> Die Existenz einer Plan-GuV wird demgegenüber von 36 der 46 an der Untersuchung teilnehmenden Einrichtungen bestätigt. Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 4.2.3.1.

<sup>621</sup> Auf eine Beschreibung der Grundlagen der Erfolgsplanung wird verzichtet. Die flächendeckende Aufstellung von Bilanzen und GuVs rechtfertigen diese Eingrenzung. Zur grundsätzlichen Vorgehensweise der Aufstellung von Plan-Bilanzen und Plan-GuVs wird im weiteren Verlauf separat auf entsprechende Literatur verwiesen.

### 5.2.1 Grundlagen der Finanzplanung

Nach BAETGE/KIRSCH/THIELE lauten die beiden obersten ökonomischen Zielsetzungen unternehmerischer Tätigkeit „Geld verdienen“ und „Verdienstquelle sichern“.<sup>622</sup> Eine eindeutige Dominanz einer der beiden Zielsetzungen existiert in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen nicht. In Non-Profit-Organisationen - und damit auch in Studentenwerken - besitzt aufgrund der Sachzieldominanzen das Ziel „Verdienstquelle sichern“ allerdings ein deutliches Übergewicht.<sup>623</sup> Gewinne sind nicht erlaubt oder zumindest nicht als Hauptziel der Tätigkeit von Non-Profit-Organisationen anzusehen.<sup>624</sup> Vielmehr steht die Missionserfüllung im Vordergrund. Das Ziel „Geld verdienen“ ist bei den Studentenwerken somit nachrangig gegenüber der Mission, die stark vereinfacht in der Versorgung der Studierenden mit festgelegten Leistungen zu sozial verträglichen Preisen besteht.<sup>625</sup>

Die langfristige Erfüllung der Mission - und im Zuge der strategischen Planung der Vision - ist nur über eine langfristig gesicherte Deckung der Auszahlungen durch die Einzahlungen erreichbar. Obwohl die Studentenwerke grundsätzlich konkursunfähig sind, sollten Maßnahmen ergriffen werden, um die dauerhafte Liquidität eigenständig zu sichern. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Aufgaben bei Zahlungsschwierigkeiten langfristig von anderen Anbietern übernommen werden könnten.<sup>626</sup> Zur Sicherung der jederzeitigen Liquidität und damit zur Existenzsicherung der Studentenwerke leistet die nachfolgend intensiv beschriebene integrierte Finanzplanung einen entscheidenden Beitrag. Die aus diesem Oberziel abgeleiteten, konkreteren Einsatzgründe der Finanzplanung sind das Erkennen kritischer Zahlungen, die Ermittlung des Kapitalbedarfs bzw. deren Deckung, die Darstellung externer Kapitalanlagen und die Beurteilung der Schuldendienstfähigkeit.<sup>627</sup>

Für eine aussagekräftige Beurteilung der Zahlungskraft müssen die in der Finanzplanungsrechnung verwendeten Größen drei wesentliche Anforderungen erfüllen.<sup>628</sup> Die Daten sollten erstens zeitgenau prognostiziert werden können. Konkret bedeutet Zeitgenauigkeit in diesem Zusammenhang die präzise zeitliche Zuordnung aller relevanten

<sup>622</sup> Vgl. BAETGE/KIRSCH/THIELE (2003), S. 6.

<sup>623</sup> Vgl. GROSS (1983), S. 80. Dieser bezieht seine Aussage jedoch auf kleine und mittelständische Unternehmen. Sofern diese Zielgewichtung in diesen Unternehmen akzeptiert wird, ist eine Übertragung auf den Non-Profit-Bereich als unkritisch einzustufen.

<sup>624</sup> Vgl. zum Thema „Gewinnerzielung“ in Studentenwerken die Ausführungen zur Studentenwerksführung in Abschnitt 3.2.2.2.2.

<sup>625</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zur Mission in Abschnitt 5.1.2.2.

<sup>626</sup> Vgl. zur Konkursunfähigkeit und zu möglichen Folgen bei Liquiditätsproblemen Abschnitt 3.2.2.1.

<sup>627</sup> Vgl. GARHAMMER (1998), S. 59 f.

<sup>628</sup> Vgl. KRÜMMEL (1964), S. 228 ff.

Ein- und Auszahlungen bzw. Einnahmen und Ausgaben.<sup>629</sup> Diese muss dabei umso detaillierter ausfallen, desto kürzer der betrachtete Planungshorizont ist. Darüber hinaus wird eine möglichst betragsgenaue Schätzung der Ein- und Auszahlungen gefordert. Weder eine zu vorsichtige noch zu optimistische Planung sollte erfolgen. Zudem sind drittens alle Zahlungsvorgänge vollständig zu erfassen. Dies bedeutet, dass eine lückenlose Planung aller Zahlungsgrößen durchzuführen ist. Je genauer diese Bedingungen erfüllt sind, desto verlässlicher sind die Informationen, die der Finanzplan liefert.<sup>630</sup>

Zur Sicherung einer umfassenden Zahlungsfähigkeit lässt sich die Finanzplanung in verschiedene Teilrechnungen untergliedern. Diese unterscheiden sich hinsichtlich des zu berücksichtigenden Zeithorizonts und sind Gegenstand der Tabelle 9.

	Finanzplanungsrechnungen		
	Liquiditätsplanung		Kapitalbedarfsplanung
	tägliche Liquiditätsdisposition	Finanzplanung im engeren Sinn	
Prognosezeitraum:	1 Woche bis 1 Monat	bis 1 Jahr	mehrere Jahre
Planungseinheit:	Tag	Woche oder Monat	Jahr
Recheneinheit:	Zahlungsströme	Zahlungsströme	Bilanzbestände

**Tabelle 9: Finanzplanungsrechnungen im Überblick<sup>631</sup>**

Im Fokus der Zielsetzung „Verdienstquelle sichern“ steht nach BAETGE/KIRSCH/THIELE der rechts abgebildete Bereich der Kapitalbedarfsplanung. Dieser basiert auf Bilanzbeständen und ermittelt aufbauend auf diesen Daten die zukünftigen Zahlungsüberschüsse und -defizite auf Jahresbasis. Aus der Veränderung der Bilanzwerte lassen sich unter anderem zukünftige Investitionsvolumina ableiten.<sup>632</sup> Die eher langfristig ausgelegte Deckung der zukünftigen Auszahlungen ist in den Studentenwerken vor dem Hinter-

<sup>629</sup> Während Einnahmen und Ausgaben bei einer mittelfristigen Finanzplanung Anwendung finden, sind im Rahmen der Finanzplanung für kurze Zeiträume Ein- und Auszahlungen die entscheidenden Rechengrößen. Kurzfristig ist die Erfüllung der aktuellen Zahlungsverpflichtungen entscheidend. Dabei spielen Forderungen, die bereits als Einnahme verbucht wurden, jedoch noch keine Einzahlung zur Folge hatten, eine untergeordnete Rolle. Diese Forderungen sind Einnahmen und stehen bei hinreichend langem Zahlungsziel nicht zur Deckung des kurzfristigen Kapitalbedarfs zur Verfügung. Zur Abgrenzung von Einzahlungen und Einnahmen vgl. beispielsweise FLACKE/KRAFT/TRISKA (2005), S. 13 ff.

<sup>630</sup> Vgl. MATSCHKE/HERING/KLINGELHÖFER (2002), S. 97 f. Bei DRUKARCZYK wird die Anforderung „Betragsgenauigkeit“ mit unter der Anforderung „Vollständigkeit“ erfasst. Vgl. die Ausführungen zu Beginn des Abschnitts 5.2.

<sup>631</sup> In enger Anlehnung an PERRIDON/STEINER (2003), S. 622. Vgl. ausführlich zu den Finanzplanrechnungen FRANKE/HAX (2003) S. 101 ff.

<sup>632</sup> Auf die mit der Kapitalbedarfsplanung oftmals angeführten Kapitalerhaltungskonzeptionen wird im weiteren Verlauf nicht tiefer greifend eingegangen. Einen Überblick über die Kapitalerhaltungskonzeptionen liefert COENENBERG (2003a), S. 1147 ff.

grund rückläufiger Zuschüsse und insbesondere rückläufiger HBFG-Mittel bzw. Finanzhilfen von großer Bedeutung.<sup>633</sup> Gleichwohl ist eine ausschließlich langfristige Betrachtung nicht ausreichend.

Vielmehr ist ergänzend zu den obigen Ausführungen auch kurzfristig die jederzeitige Zahlungsfähigkeit der Einrichtungen zu gewährleisten. In dieser Arbeit wird daher die von BAETGE/ KIRSCH/THIELE beschriebene Zielsetzung um einen kürzeren Zeithorizont erweitert. Demnach ist auch die kurzfristige Liquiditätssicherung als wichtiges Unternehmensziel aufzufassen. Neben der Kapitalbedarfsplanung fällt hierunter somit die in Tabelle 9 angegebene Liquiditätsplanung.<sup>634</sup> Diese untergliedert sich weiter in die tägliche Liquiditätsdisposition und die Finanzplanung im engeren Sinn. Die tägliche Liquiditätsdisposition zeichnet sich durch einen sehr kurzen Planungshorizont von einer Woche bis hin zu einem Monat aus. Für diese überschaubare Zeitspanne ist eine tägliche Planung der Ein- und Auszahlungen möglich. Längerfristige Finanzpläne mit einem Planungszeitraum von einem Monat bis zu einem Jahr werden der Finanzplanung im engeren Sinn zugeordnet. Bei dieser Finanzplanung erfolgt eine Erfassung der Zahlungsströme auf Wochen- oder Monatsbasis.

Bei den längerfristig orientierten Finanzplanungsrechnungen besteht immer die Gefahr, dass kurzfristige Liquiditätsengpässe auf Tagesbasis aufgrund unterschiedlicher Strukturen im Bereich der Ein- und Auszahlungen nicht erkannt werden.<sup>635</sup> Eine exakte Finanzplanung beinhaltet daher alle drei in der Tabelle 9 angegebenen Rechnungen. Nur durch deren kombinierten Einsatz kann eine umfassende Liquiditätsbeherrschung unabhängig vom Unternehmenstyp erfolgen.

### **5.2.2 Konzeption einer integrierten Erfolgs- und Finanzplanung für Studentenwerke**

Nachfolgend wird eine Konzeption einer integrierten Erfolgs- und Finanzplanung für die deutschen Studentenwerke beschrieben. Schwerpunktmäßig findet eine Betrachtung der Integration der Finanzplanung im engeren Sinn mit der unterjährigen Erfolgsplanung sowie die Zusammenführung der Kapitalbedarfsplanung mit der mehrjährigen Erfolgsplanung durch Plan-Bilanzen und Plan-GuVs auf Jahresbasis statt. Als integriert kann

---

<sup>633</sup> Vgl. zu dieser Entwicklung die Selbsteinschätzung der Studentenwerke hinsichtlich dieser Einnahmequellen in Abbildung 15 in Abschnitt 4.2.2.

<sup>634</sup> Diese Auffassung vertritt auch BIEGERT, der neben dem Rentabilitäts- und dem Substanzerhaltungsziel auch die Sicherung der Liquidität als kurzfristiges oberstes Unternehmensziel ansieht. Vgl. BIEGERT (1995), S. 64 f., HÜRLIMANN (1994), S. 77.

<sup>635</sup> Ein Beispiel zu derartigen Zahlungsstrukturen findet man bei PERRIDON/STEINER (2003), S. 622 f.

die Vorgehensweise bezeichnet werden, da sich die Daten des jeweiligen Finanzplans aus den Werten der Plan-Bilanzen und Plan-GuVs ableiten lassen.<sup>636</sup>

Das vorhandene Rechnungswesen dient bei der Aufstellung eines integrierten Erfolgs- und Finanzplans als wesentlicher Ausgangspunkt. Insofern werden die bestehenden Erfolgsrechnungen (GuV und Bilanzen) sowie die Kostenstellen als zentrale Planungshilfen aufgefasst. Abbildung 39 gibt einen Überblick über den Grobaufbau einer mehrjährigen integrierten Erfolgs- und Finanzplanung.

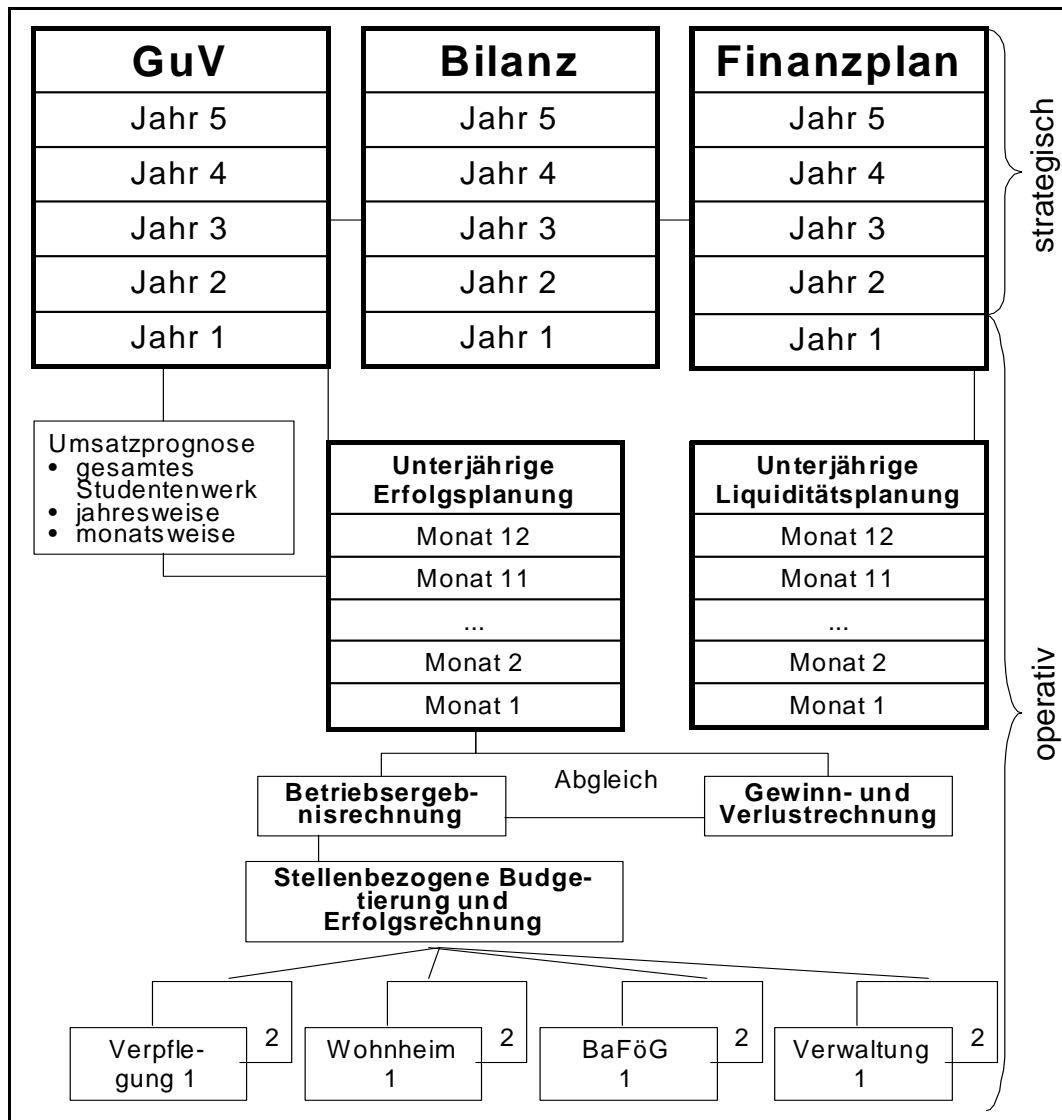


Abbildung 39: Integrierte Erfolgs- und Finanzplanung in Studentenwerken<sup>637</sup>

Eine Berücksichtigung der täglichen Liquiditätsdisposition findet in diesem Konzept nicht explizit statt. Auf Tagesbasis ist die Ermittlung eines Erfolgs nicht zielführend.

<sup>636</sup> Die grundsätzlichen Zusammenhänge werden exemplarisch in Abschnitt 5.2.2.2 betrachtet.

<sup>637</sup> In enger Anlehnung an LACHNIT (1989), S. 348.



Bei diesem kurzen Zeithorizont ist nur eine jederzeitige Liquiditätssicherung entscheidend.<sup>638</sup>

Im Rahmen der langfristigen Planung steht die Ermittlung von Plan-GuVs, Plan-Bilanzen sowie Kapitalbedarfsplänen für einen Zeitraum von fünf Jahren im Vordergrund. Basis der Planungen sind die jeweils aktuelle Bilanz bzw. Gewinn- und Verlustrechnung. Bei dieser mehrjährigen Planung sollte auf wesentliche Erkenntnisse der im vorherigen Abschnitt dargestellten Balanced Scorecard zurückgegriffen werden. Eine konkrete Umsetzung der Strategie findet anhand verschiedener zu ergreifender Maßnahmen zur Erreichung der Zielwerte verschiedener Messgrößen für einzelne strategische Ziele statt. Die beschlossenen Aktionen leisten einen Beitrag zur Umsetzung der Strategie und beeinflussen daher teilweise kurzfristig - aber überwiegend langfristig - die finanzielle Situation der Studentenwerke.

Die Auswirkungen der diversen Handlungen sind im Rahmen der Aufstellung von mehrjährigen Plan-GuVs, mehrjährigen Plan-Bilanzen und einer mehrjährigen Kapitalbedarfsplanung zu berücksichtigen. Durch den Einbezug dieser Aspekte in die angegebenen Erfolgs- und Finanzpläne sowie deren systematische Abstimmung kann letztendlich die langfristige Situation der Einrichtung besser beurteilt werden.<sup>639</sup> Diese Vorgehensweise führt zu einer steigenden Betragsgenauigkeit der Finanzplanung im Vergleich zur bisherigen Situation. Diese strategischen Komponenten umfassen in der Abbildung 39 die mit einer Klammer gekennzeichneten Planansätze für die Gewinn- und Verlustrechnungen, die Bilanzen und die Finanzpläne der Jahre 2 bis 5. Auf weitere planungsrelevante Besonderheiten dieser Rechnungen wird in Abschnitt 5.2.2.1 eingegangen.

Den Ausgangspunkt für die anschließend zu ermittelnden Werte des ersten Jahres der Gewinn- und Verlustrechnung, der Bilanz und des Finanzplans im engeren Sinn bilden die jeweiligen Kostenstellen, für die idealerweise auf Monatsbasis eine stellenbezogene Budgetierung bzw. Erfolgsrechnung des folgenden Geschäftsjahres durchgeführt wird.

---

<sup>638</sup> Es wird ergänzend von der vereinfachenden Prämisse ausgegangen, dass auf Basis der Ergebnisse eines Kassenhaltungsmodells zumindest die innerhalb eines Monats vorhandene Liquidität ausreichend ist. Selbstverständlich kann jedoch ergänzend zu den hier dargestellten Methoden eine kurzfristige Liquiditätsdisposition aufgebaut werden. Hierbei ist jedoch folgende Besonderheit zu beachten. In erwerbswirtschaftlichen Unternehmen fließen im Regelfall die Einzahlungen nicht zu dem Zeitpunkt zu, indem die Umsätze erzielt werden. Dies geschieht erst nach Rechnungsstellung mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung. Dieses Phänomen wird in der Literatur als Verweilzeit bezeichnet und muss insbesondere bei einer täglichen Liquiditätsdisposition Berücksichtigung finden. Vgl. zum Thema Verweildauern MATSCHKE/HERING/KLINGELHÖFER (2002), S. 144 ff. In den Studentenwerken erfolgte in vielen Fällen innerhalb der letzten Jahre der Übergang zu einem bargeldlosen Zahlungsverkehr. Somit fließen den Studentenwerken im Verpflegungsbereich Einzahlungen zu, bevor der eigentliche Umsatz erzielt wird. Diesem Umstand kann dadurch Rechnung getragen werden, dass man negative Verweilzeitdauern verwendet.

<sup>639</sup> Vgl. LACHNIT (1989), S. 349.

Diese findet in den Studentenwerken im Rahmen der Wirtschaftsplanerstellung statt.<sup>640</sup> Die dort angesetzten Werte basieren überwiegend auf den Daten des externen Rechnungswesens, obwohl de facto eine intern ausgerichtete Betrachtung erfolgt. Aus diesem Grund dürften bei einem Abgleich dieser internen Betriebsergebnisrechnung mit der externen Gewinn- und Verlustrechnung nur vereinzelt Schwierigkeiten auftreten.<sup>641</sup> Durch Aggregation aller Erfolgsrechnungen der einzelnen Kostenstellen ergibt sich die unterjährige Erfolgsplanung auf Gesamtstudentenwerksebene. Zudem kann die Erstellung einer unterjährigen Plan-Bilanz stattfinden. Plan-Bilanz und Plan-GuV können entweder unterjährig auf Monatsbasis oder als zusammengefasste Darstellung auf Jahresbasis ausgewiesen werden.<sup>642</sup>

Die Werte auf Jahresbasis sind anschließend mit den bis zu diesem Zeitpunkt verwendeten Planwerten der strategischen Planung des Vorjahres zu vergleichen. Durch diese Vorgehensweise erfolgt die Aufdeckung von Planinkonsistenzen im aktuell betrachteten Zeitraum. Aus den Daten der unterjährigen Erfolgsplanung lassen sich anschließend die Daten der unterjährigen Finanzplanung ableiten. Diese Vorgehensweise wird in Abschnitt 5.2.2.2 beschrieben.

Die folgenden Ausführungen behandeln sowohl die mehrjährige als auch die unterjährige integrierte Erfolgs- und Finanzplanung. Grundsätzlich kann an beiden Systemen aufgezeigt werden, welche Probleme bei der Ermittlung der Größen bestehen und wie aus den Daten der Bilanz- und Erfolgsplanung die Werte der Finanzplanung abgeleitet werden können. Eine doppelte Beschreibung ist im Rahmen dieser Arbeit allerdings nicht sinnvoll. Insofern wird im Bereich der mehrjährigen, integrierten Finanzplanung der Schwerpunkt auf die Datenermittlung gelegt. Die Ableitung der Finanzplanung aus den Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen erfolgt exemplarisch im darauf folgenden Abschnitt der unterjährigen, integrierten Erfolgs- und Finanzplanung.

---

<sup>640</sup> Inwieweit der Wirtschaftsplan auf Basis von Monatsdaten geplant wird, kann nicht beurteilt werden. In der empirischen Untersuchung wurde lediglich der gesamte Planungshorizont abgefragt. Dieser beläuft sich im Regelfall auf ein Jahr. Rückschlüsse, ob dieses Jahr weiter unterteilt wird, lassen sich nicht ziehen. Die verbreitete Existenz einer Plan-GuV deutet allerdings auf eine monatliche Planung hin. Diese kann jedoch auch ausgehend von Jahresdaten durch ein Aufspalten der Jahreswerte ermittelt worden sein.

<sup>641</sup> Sofern interne Größen bei der Wirtschaftsplanerstellung angesetzt werden, sind Anpassungen vorzunehmen. Als Beispiel seien die Abschreibungen bei vom Staat mit HBFG-Mitteln bezuschussten Investitionen ins Anlagevermögen genannt. Diese Abschreibungen werden vielfach im externen Rechnungswesen nicht als Aufwand verrechnet. Sofern diese im Wirtschaftsplan aufgenommen werden, muss eine Bereinigung erfolgen. Allerdings sei darauf hingewiesen, dass eine strikte Abgrenzung aller Positionen im Rahmen der Anwendung eventuell sehr zeitintensiv ist. Aus diesem Grund wird empfohlen, zunächst mit den vorhandenen Daten des Wirtschaftsplans auf Kostenstellenebene ohne entsprechende Abgleichungen zu arbeiten.

<sup>642</sup> Alternativ kann die operative Planung von vornherein auf Jahresbasis erfolgen und anschließend auf die einzelnen Monate heruntergebrochen werden. Diese Planung ist einerseits ungenauer, beansprucht andererseits jedoch weitaus weniger zeitliche Ressourcen. Bei der Wahl einer Vorgehensweise sind neben den rechtlichen Rahmenbedingungen Kosten und Nutzen der einzelnen Verfahren sorgsam gegeneinander abzuwägen.

### 5.2.2.1 Datenermittlung am Beispiel der mehrjährigen Planung

Mit der zeitlichen Reichweite des Planungshorizonts steigt die Unsicherheit der jeweiligen Planungsmethoden. Zeitgenaue, betragsgenaue und vollständige Werte lassen sich im Regelfall bei einem entsprechend langen Planungshorizont nur noch in Spannbreiten ermitteln. Im vorherigen Abschnitt wurde bereits beschrieben, dass bei der längerfristigen Planung Erkenntnisse aus der Umsetzung der Strategie im Rahmen der Balanced Scorecard eine Reduktion dieser Unsicherheit in gewissem Ausmaß bewirken können.

Der Einbezug strategisch relevanter Teilbereiche ist für die Alltagsplanung allerdings insgesamt unzureichend.<sup>643</sup> Diese Unvollkommenheit erfordert in den Studentenwerken die Aufnahme weiterer Aspekte in den Planungsprozess. Unregelmäßig stattfindende und betragsmäßig hohe Ein- und Auszahlungen, die sich nicht einer strategischen Maßnahme zuordnen lassen, sollten ergänzend separat erfasst und möglichst betragsgenau einer Periode zugeordnet werden.

Eine Renovierung älterer Wohnanlagen ist beispielsweise im Normalfall nicht als strategische Aktion einzustufen. Gleichwohl erfordert diese erhebliche Auszahlungen. Im Regelfall lässt sich diese Aktion einem zukünftigen Jahr exakt zurechnen, so dass eine Berücksichtigung in der Plan-Bilanz und im Kapitalbedarfsplan des entsprechenden Jahres stattfinden kann.<sup>644</sup> Die separate Registrierung geschieht unabhängig davon, ob diese sich aus der Strategie oder dem Tagesgeschäft ableiten lassen.

Daneben ist auch das operative Tagesgeschäft hinreichend im Planungsprozess zu berücksichtigen. Der überwiegende Teil des laufenden Geschäfts unterliegt auf Jahressicht nur vergleichsweise geringen Schwankungen.<sup>645</sup> Für diese Veränderungen sind potentielle Einflussgrößen zu erheben, die Rückschlüsse auf die zukünftige Entwicklung der Ein- und Auszahlungen zulassen. Diese sollten in den Planungsrechnungen berücksichtigt werden, um die Prognosegüte zu erhöhen.

Nachfolgend wird eine Auswahl möglicher Einflussgrößen einer mehrjährigen Gewinn- und Verlustrechnung dargestellt.

---

<sup>643</sup> Vgl. zum Erfordernis einer ausschließlichen Berücksichtigung strategisch relevanter Aspekte in der Balanced Scorecard Abschnitt 4.3.2, insbesondere Fußnote 403.

<sup>644</sup> In den darauf folgenden Jahren sind zudem Abschreibungen in der Plan-GuV zu verzeichnen.

<sup>645</sup> Vgl. hierzu die insgesamt als kontinuierlich einzustufende Entwicklung der Gesamteinnahmen in Abbildung 10 in Abschnitt 3.2.1.4.

<b>Einflussgrößen der mehrjährigen Gewinn- und Verlustrechnung</b>	
Position	Auswahl möglicher Einflussgrößen
<b>Erträge</b>	
Umsätze Verpflegungsbetriebe	Veränderung Planmengen Veränderung Planabsatzpreise Öffnung/Schließung neuer/bestehender Einrichtungen
Mieteinnahmen Wohnanlagen	Veränderung Mietspiegel Veränderung Studierendenzahlen/Leerstandsquote
Allgemeiner Zuschuss	Veränderung der politischen Rahmenbedingungen
Sozialbeiträge Studenten	Veränderung der Höhe des Sozialbeitrags Veränderung Studierendenzahlen
Aufwanderstattung Förderungsverwaltung	Veränderung Anzahl Antragsteller Personalentwicklung Ausbildungsförderung
<b>Aufwendungen</b>	
Aufwand Wareneinsatz	Veränderung Planmengen Veränderung Planeinkaufspreise Öffnung/Schließung neuer/bestehender Einrichtungen
Personalaufwand	Veränderung Planpersonalbestand Tarifabschlüsse
Sonstige Aufwendungen	Veränderung Energiekosten Veränderungen Abwasser- und Abfallkosten
Instandhaltungsaufwand/ Abschreibungen	Anzahl zu renovierender Wohnanlagen Anzahl zu renovierender Verpflegungseinrichtungen Sonstige notwendige Instandhaltungen Öffnung/Schließung neuer/bestehender Einrichtungen

**Tabelle 10: Auswahl potentieller Einflussfaktoren der mehrjährigen Erfolgsplanung**

Neben der primär auf den Erfolg der Studentenwerke ausgerichteten Planung der GuV ist zudem eine fünf Jahre reichende Bilanzplanung durchzuführen. Analog zu den exemplarisch angeführten Ausführungen zur Gewinn- und Verlustrechnung sind auch im Rahmen der Planbilanzerstellung mögliche Einflussfaktoren zu identifizieren. Die Erstellung von Planbilanzen wird an dieser Stelle nicht tiefer thematisiert. Zur Vorgehensweise sei auf die Ausführungen von KRALICEK und TYRELL verwiesen.<sup>646</sup>

<sup>646</sup> Vgl. KRALICEK (1998), S. 17 ff, TYRELL (2000), S. 98 ff.

### 5.2.2.2 Datenableitung am Beispiel der unterjährigen Planung

In diesem Unterabschnitt erfolgt die Darstellung der Ermittlung der Daten des Finanzplans im engeren Sinn aus den bestehenden Werten der unterjährigen Erfolgsplanung. Die konkrete Ausgestaltung eines Finanzplans ist nicht fest vorgeschrieben und findet in Abhängigkeit vom verfolgten Zweck statt.<sup>647</sup> Für die Studentenwerke wird beispielsweise eine differenzierte Aufnahme der verschiedenen Finanzierungsquellen sowie der wesentlichen Auszahlungsgrößen empfohlen. Die zugrunde gelegte Struktur sollte in allen Finanzplanungsrechnungen identisch sein. Eine exemplarische Veranschaulichung eines unterjährigen Finanzplans zeigt Tabelle 11:

Monatsende	GuV/ Bilanz	01	02	03	04	....
<b>I. Kassenpositionen</b>						
Kasse	Übertrag					
Bank	Übertrag					
<u>Liquiditätsbestand Periodenbeginn</u>						
<b>Einzahlungen aus laufendem Geschäft</b>						
Umsätze Verpflegungsbetriebe	GuV 1					
Mieteinnahmen Wohnanlagen	GuV 1					
Zuschüsse (inkl. Ausbildungsförderung)	GuV 1					
Sozialbeiträge Studenten	GuV 1					
<b>II. Einzahlungen Desinvestitionen</b>						
Anlagenverkäufe	Anlagegitter					
Zweckgebundener Zuschuss	Bilanz/Anhang					
<b>Einzahlungen aus Finanzverträgen</b>						
Kreditaufnahme	Bilanz/Anhang					
Auflösung Finanzanlagen	Bilanz/Anhang					
Zinserträge	GuV 11					
Sonstige Einzahlungen	z. T. GuV 4					
<u>Summe Einzahlungen</u>						
<b>Auszahlungen für laufendes Geschäft</b>						
Wareneinsatz	GuV 5					
Personal	GuV 6					
Energie	GuV 5					
Investitionen GWG	GuV 8					
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	GuV 5					
Sonstige (Miete, Versicherung etc.)	GuV 8					

<sup>647</sup> Vgl. DRUKARCZYK (2003), S. 93.

III.	<i>Auszahlungen für Investitionszwecke</i>						
	Investitionen in Immobilien	Anlagegitter					
	Sonst. Sachinvestitionen	Anlagegitter					
	Finanzinvestitionen	Bilanz/Anhang					
	<i>Auszahlungen Finanzverkehr</i>						
	Kredittilgung	Bilanz/Anhang					
	Geldanlage	Bilanz/Anhang					
	Zinsaufwand	GuV 13					
	Steuern	GuV 18/19					
	<i>Sonstige Auszahlungen</i>						
	<i>Summe Auszahlungen</i>						
IV.	<i>Geldüberschuss bzw. Geldbedarf</i> <i>(I+II-III)</i>						
	<i>offene Kreditlinien</i>						

**Tabelle 11: Beispiel eines unterjährigen Finanzplans in Studentenwerken**<sup>648</sup>

Die grundsätzliche Möglichkeit der Ableitung der Daten des Finanzplans im engeren Sinn aus den unterjährigen Plan-Bilanzen und Plan-GuVs kann ohne Einschränkungen auf den mehrjährigen Zeithorizont übertragen werden. In diesem Fall findet lediglich ein Ansatz von Jahresdaten anstelle von Monatswerten statt. Grundsätzlich ist festzustellen, dass sämtliche in der Finanzplanung zu berücksichtigenden Zahlungen bereits in den diversen Positionen der Bilanz oder Gewinn- und Verlustrechnung erfasst sind. Aus diesen Positionen können die Werte übernommen oder abgeleitet werden. Die Herkunft der jeweiligen Größen ist in Tabelle 11 der Spalte GuV / Bilanz zu entnehmen.<sup>649</sup>

Den Ausgangspunkt für die Finanzplanung bildet immer der Liquiditätsbestand zu Beginn der betrachteten Periode, in diesem Fall bestehend aus den Positionen Kasse und Bank.<sup>650</sup> Zu diesem Anfangsbestand liquider Mittel sind sämtliche Einzahlungen hinzu zu addieren. Diese lassen sich grundsätzlich in die Einzahlungen aus dem laufenden Geschäft, aus Desinvestitionen und aus Finanzverträgen unterscheiden. Hinzu kommen noch weitere betragsmäßig kleinere Beträge, die zusammengefasst unter dem Posten sonstige Einzahlungen betrachtet werden, da eine Zuordnung zu den angeführten Positionen des Finanzplans nicht möglich ist. Einzahlungen aus dem laufenden Geschäft um-

<sup>648</sup> In Anlehnung an SÜCHTING (1995), S. 276, GARHAMMER (1998), S. 73 f. und PERRIDON/STEINER (2003), S. 647.

<sup>649</sup> Die jeweiligen Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung in Tabelle 11 sind nach dem Gesamtkostenverfahren angegeben. Vgl. hierzu § 275 Abs. 2 HGB.

<sup>650</sup> Da an dieser Stelle die Finanzplanung im engeren Sinn betrachtet wird, umfasst der Zeithorizont einer Periode einen Monat.

fassen die mehrfach angesprochenen Hauptfinanzierungsquellen der Studentenwerke.<sup>651</sup> Die Größen sind komplett der Gewinn- und Verlustrechnung zu entnehmen. Einzahlungen aus der Desinvestitionstätigkeit können aus dem Anlagegitter oder der Bilanz übernommen werden.<sup>652</sup> Einnahmen aus Finanzverträgen lassen sich entweder in der Bilanz oder der Gewinn- und Verlustrechnung ablesen.

Analog zu den Einzahlungen erfolgt eine Untergliederung der Auszahlungen einer jeweiligen Periode in diejenigen für das laufende Geschäft, für Investitionszwecke, im Rahmen des Finanzverkehrs und sonstige. Die Auszahlungen des laufenden Geschäfts sind gegliedert nach der Art der verbrauchten Produktionsfaktoren. Den Hauptanteil nehmen im Regelfall die Personalauszahlungen ein.<sup>653</sup> Die Werte sind bis auf vereinzelte Ausnahmen identisch mit den Personalaufwendungen und können daher komplett der Gewinn- und Verlustrechnung entnommen werden. Die Auszahlungen für Investitionen stellen einen ebenfalls betragsmäßig hohen Block dar. Aus diesem Grund wird eine Unterteilung in Investitionen in Immobilien des Sachanlagevermögens und Investitionen in das sonstige Anlagevermögen vorgeschlagen. Zu letzterem zählt beispielsweise die Büro- und Geschäftsausstattung.<sup>654</sup> Sämtliche Positionen der Bereiche Investitionszwecke und ergänzend des Finanzverkehrs lassen sich ebenso wie die Einzahlungen aus den jeweils angegebenen Werten der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung sowie des Anlagegitters ableiten. Der Gesamtbetrag aller Auszahlungen ist von der Summe aus Einzahlungen und Liquiditätsbestand am Periodenanfang abzuziehen.

Als Resultat erhält man den in jeder Periode voraussichtlich vorhandenen Geldüberschuss bzw. Geldbedarf. Bei einem hohen Liquiditätsüberschuss sollte eine zinsbringende Finanzinvestition erfolgen. Der verbleibende Überschuss wird in die Positionen Kasse und Bank untergliedert und fungiert als Ausgangspunkt der Berechnung der Liquidität des Studentenwerks im darauf folgenden Monat. Dabei ist ein fester Liquiditätssockel als Zielvorgabe einzuhalten, um unerwartet auftretende Zahlungsverpflichtungen unmittelbar leisten zu können. Die Ermittlung der Höhe dieses Sockels kann beispielsweise mit Kassenhaltungsmodellen erfolgen.<sup>655</sup> Auf dieser Basis sollte in Absprache mit der Geschäftsführung eine Generierung relevanter Liquiditätskennziffern stattfinden, die

---

<sup>651</sup> Deren erstmalige intensive Behandlung in dieser Arbeit erfolgte in Abschnitt 3.2.1.4.

<sup>652</sup> Zusätzlich zu den Werten der Bilanz ist der Anhang als weitere Informationsquelle einzubeziehen. Im Regelfall dürfte eine Erstellung des Anhangs unterjährig nicht stattfinden. Gleichwohl wird dieser auf Jahresbasis erstellt, so dass die Informationen grundsätzlich vorhanden sind und einbezogen werden können. Mit der Position Anhang ist an dieser Stelle folglich nicht zwangsläufig ein physisch existierender Anhang verbunden.

<sup>653</sup> Vgl. zur Höhe und zum Anteil der Personalauszahlungen die diesbezüglichen Ausführungen in Abschnitt 3.2.1.4.

<sup>654</sup> Vgl. zur Position Betriebs- und Geschäftsausstattung § 266 HGB.

<sup>655</sup> Vgl. zu den Kassenhaltungsmodellen z. B. PERRIDON/STEINER (2003), S. 158 ff., MATSCHKE/HERING/KLINGELHÖFER (2002), S. 150 ff., oder EDV-unterstützt HOFFJAN (1999), S. 216 ff.

standardmäßig - zusätzlich zu den strategischen Messgrößen der Balanced Scorecard - in das Berichtswesen aufgenommen werden.<sup>656</sup>

Vor einer unkritischen, einfachen Übernahme der Werte aus den Erfolgsrechnungen sei an dieser Stelle jedoch eindringlich gewarnt. In vereinzelt Fällen ist eine Anpassung der Daten aus der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung zwingend erforderlich. Folgendes Beispiel veranschaulicht diesen Anpassungsbedarf. Zutaten im Verpflegungsbereich werden vielfach auf Ziel gekauft. Bei ihrem Verbrauch werden sie als Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung gebucht. Eine Auszahlung muss am Periodenende hingegen noch nicht zwangsläufig stattgefunden haben. Ebenso können Waren beschafft, bezahlt aber noch nicht verarbeitet worden sein. In diesem Fall fand bereits eine Auszahlung statt, obwohl noch kein Aufwand angefallen ist.<sup>657</sup> Aus diesen Gründen sollten sämtliche Größen des Finanzplans bezüglich durchzuführender Anpassungen untersucht werden.

Für die unterjährige Erfolgs- und Finanzplanung erfolgte bislang ein Rückgriff auf Daten, die im Rahmen der Wirtschaftsplanerstellung erarbeitet wurden. Fraglich ist, ob diese Größen den Ansprüchen der Finanzplanung genügen. Demnach müssen die Daten zeitgenau, betragsgenau und vollständig sein.<sup>658</sup> Zu einer Verbesserung der Planungsgrundlage - insbesondere auf Monatsbasis<sup>659</sup> - kann auf geeignete statistische Verfahren zurückgegriffen werden. Aufgrund des damit verbundenen Aufwands sollte der Einsatz dieser Techniken jedoch nur bei ausgewählten Größen stattfinden. Besonderes Augenmerk fällt dabei auf diejenigen Werte, die in den deutschen Studentenwerken gleichzeitig größeren Schwankungen und Unsicherheiten unterliegen und einen hohen Anteil an den Gesamtein- bzw. Gesamtauszahlungen aufweisen.

Die Ein- und Auszahlungen aus Investitionstätigkeit und aus dem Finanzbereich stellen zwar einerseits überwiegend einen Großteil der Zahlungen dar und unterliegen großen Schwankungen. Andererseits ist ihre Prognose mit einer vergleichsweise geringen Unsicherheit behaftet, so dass ein Einsatz statistischer Verfahren nicht notwendig erscheint. Somit kommen nur die Zahlungsgrößen des laufenden Geschäfts für eine Anwendung dieser Methoden in Betracht. Von den Einzahlungen können die allgemeinen Zuschüsse zum laufenden Betrieb und die Semesterbeiträge aufgrund einer kontinuierlichen Ent-

---

<sup>656</sup> Vgl. zu dieser Notwendigkeit die bisherigen Mängel im Berichtswesen hinsichtlich strategischer Kennzahlen in den Studentenwerken in Abbildung 21.

<sup>657</sup> Dieser Sachverhalt dürfte im Verpflegungsbereich allerdings höchstens bei Tiefkühlprodukten auftreten, da ansonsten aufgrund der Verderblichkeit der Ware ein zügiger Verbrauch unterstellt werden kann.

<sup>658</sup> Vgl. zu diesen Anforderungen die Ausführungen in Abschnitt 5.2.1.

<sup>659</sup> Bisherige Planungen des Wirtschaftsplans dürften eher auf Jahresbasis erfolgen und dann für den überwiegend monatlich stattfindenden Soll-Ist-Vergleich auf die einzelnen Monate aufgespalten werden.



wicklung gut eingeschätzt werden. Dieses trifft ebenfalls auf sämtliche Auszahlungen des laufenden Geschäfts zu. Als Beispiel seien die Personalauszahlungen angeführt, die auf Basis der gültigen Tarifverträge und des Stellenplans relativ genau planbar sind. Größere Schwankungen mit hohen Unsicherheiten bei betragsmäßig hohen Werten existieren bei den Umsätzen in den Verpflegungseinrichtungen sowie - mit Einschränkungen - bei den Mieteinnahmen im Wohnanlagenbereich. Die im letztgenannten Bereich abgeschlossenen Mietverträge lassen allerdings - trotz etwaiger Leerstände und Mietausfälle - auf eine vergleichsweise höhere Planungssicherheit in diesem Geschäftsfeld schließen. Aus diesem Grund stehen die Umsätze im Verpflegungsbereich im Folgenden im Mittelpunkt der Betrachtung.

### 5.2.3 Datenprognose anhand der Umsätze im Verpflegungsbereich

Grundsätzlich stehen im Rahmen der Finanzprognose eine Vielzahl unterschiedlicher Techniken zur Verfügung. Diese lassen sich grob in die pragmatischen, extrapolierenden und kausalen Prognosemethoden unterteilen.<sup>660</sup> Im Folgenden wird mit der multiplen Regression ein extrapolierendes Prognoseverfahren angewendet. Dieses unterstellt einen linearen Zusammenhang zwischen der abhängigen und den unabhängigen Variablen<sup>661</sup> und basiert wie alle extrapolierenden Techniken einzig und allein auf Vergangenheitswerten. Aufgrund dieser Tatsache ist eine entscheidende Voraussetzung des Einsatzes eine gewisse Stabilität der Umwelteinflüsse. Darüber hinaus ist die Existenz einer hinreichend lang zurückreichenden Periode notwendig, um gültige Aussagen treffen zu können.<sup>662</sup> Beide Voraussetzungen können in den Studentenwerken im Großen und Ganzen als erfüllt angesehen werden.

Die exemplarische Ermittlung einer Regressionsfunktion zur Schätzung zukünftiger Umsätze basiert auf den nachfolgend vorgestellten Beispieldaten. Ausführlich wird anschließend der Prozess der Schätzung sowie der Überprüfung der Güte des Modells beschrieben. Abschließend behandeln die Ausführungen mögliche Erweiterungen des hier vorgestellten Ansatzes.

#### 5.2.3.1 Darstellung der Ausgangsdaten und Verfahrensbeschreibung

Im Fokus der folgenden Betrachtung steht die Prognose zukünftiger Umsatzzahlen im Verpflegungsbereich des Beispiel-Studentenwerks. Die Umsätze beziehen sich dabei auf

---

<sup>660</sup> Eine Übersicht über die verschiedenen Prognosemethoden und eine tief greifende Beschreibung und Kritik findet man bei WITTE (1983), S. 72 ff. Vgl. ergänzend WITTE/HAUSCHILDT/SACHS (1981), S. 114 ff.

<sup>661</sup> Neben dem Begriffspaar abhängige und unabhängige Variable existieren in der Literatur eine Vielzahl weiterer Begriffspaare. Einen Überblick liefert BACKHAUS ET AL. (2003), S. 50.

<sup>662</sup> Vgl. zu diesen zu erfüllenden Voraussetzungen WITTE (1983), S. 73.

die Gesamtheit aller Verpflegungsbetriebe der Einrichtung. Um die Aussagefähigkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, konnte auf die von einem Studentenwerk zur Verfügung gestellten Realumsätze als Ausgangsdaten zurückgegriffen werden.<sup>663</sup> Vereinbarungsgemäß fand eine Anpassung der Daten durch Multiplikation mit einem konstanten Faktor statt. Diese Vorgehensweise verändert zwar die absolute Höhe, nicht aber die Struktur der verwendeten Werte. Der Multiplikationsfaktor wurde so gewählt, dass die Verpflegungsumsätze durchschnittlich 4,29 Mio. € pro Jahr betragen. Dies entspricht in etwa den Umsätzen einer durchschnittlichen Einrichtung und somit den Charakteristika des Beispiel-Studentenwerks.<sup>664</sup> Abbildung 40 veranschaulicht die monatliche Umsatzentwicklung für den Zeitraum Januar 1999 bis Dezember 2003.

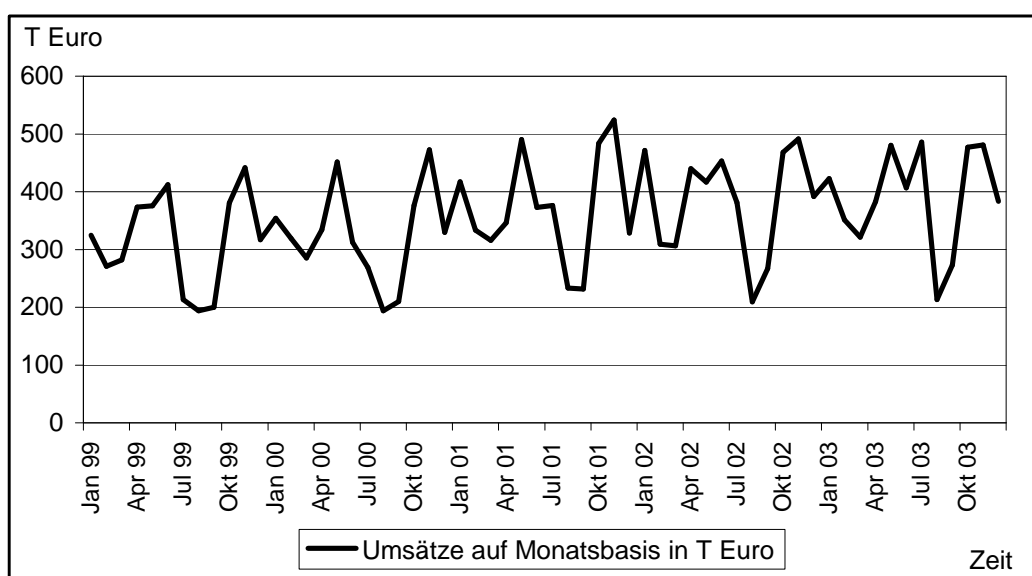


Abbildung 40: Umsatzentwicklung des Beispiel-Studentenwerks<sup>665</sup>

Die Daten in diesem Bereich variieren im Zeitablauf stark. Unter anderem sind saisonale Abhängigkeiten klar erkennbar. Insbesondere in den Sommermonaten liegen die Umsätze in den Verpflegungseinrichtungen eindeutig unter dem Durchschnittswert über die gesamten 60 Monate in Höhe von 357.160 €. Zwei Gründe der zu beobachtenden Schwankungen werden nachfolgend knapp beschrieben.

Als Hauptgrund kann die zeitliche Struktur des Studiums angesehen werden. Die Auslastung der Verpflegungseinrichtungen in der vorlesungsfreien Zeit ist deutlich geringer als in der Vorlesungszeit. Viele Studentenwerke reagieren auf diese sinkende Frequenzierung mit einer Schließung kleinerer Verpflegungseinrichtungen. Der zweite Grund für

<sup>663</sup> Die Umsätze bis Ende des Jahres 2001 wurden in Euro umgerechnet. Auch die später einbezogenen Öffnungstage basieren auf den Werten dieses Studentenwerks.

<sup>664</sup> Vgl. zum durchschnittlichen Verpflegungsumsatz in den Studentenwerken Abschnitt 3.2.1.1. Die Charakteristika des Beispiel-Studentenwerks sind den Ausführungen zu Beginn des Abschnitts 5 zu entnehmen.

<sup>665</sup> Die Datentabelle kann dem Anhang entnommen werden.

die zu beobachtenden Schwankungen - der auch in den angeführten Daten seinen Niederschlag findet - ist nahezu unabhängig von der zeitlichen Struktur des Studiums. In den letzten Jahren sind in vielen Studentenwerken umfangreiche Maßnahmen zur Steigerung der Umsätze in den Verpflegungseinrichtungen ergriffen worden. Oftmals fanden zeitlich umfassende Modernisierungsarbeiten statt. Diese führen zu einem vielfach nur stark eingeschränkt bis gar nicht möglichen Betrieb der entsprechenden Mensen oder kleineren Verpflegungsbetriebe.<sup>666</sup> Überwiegend werden die Renovierungen in die vorlesungsfreie Zeit gelegt. Umfassende Arbeiten können jedoch auch zu einem eingeschränkten Betrieb in der Vorlesungszeit führen.

Zur Prognose des Umsatzes als abhängiger Variable bietet sich aus diesen Gründen neben den Umsätzen des Vorjahres, die die zeitliche Struktur des Studiums beinhalten, die unabhängige Variable „Öffnungstage aller Einrichtungen“ an. Da zwischen den Einrichtungen erhebliche Größenunterschiede bestehen, erscheint zudem eine Aufteilung in große und kleine Verpflegungsbetriebe in Abhängigkeit der Höhe des Umsatzes sinnvoll.<sup>667</sup> Abbildung 41 gibt einen Überblick über die Öffnungstage großer und kleiner Einrichtungen des betrachteten Beispiel-Studentenwerks auf Monatsbasis. In den Öffnungstagen sind alle im Verpflegungsbereich umsatzzielenden Einrichtungen enthalten. Hierzu zählen die Mensen, die Bistros und die Cafés.

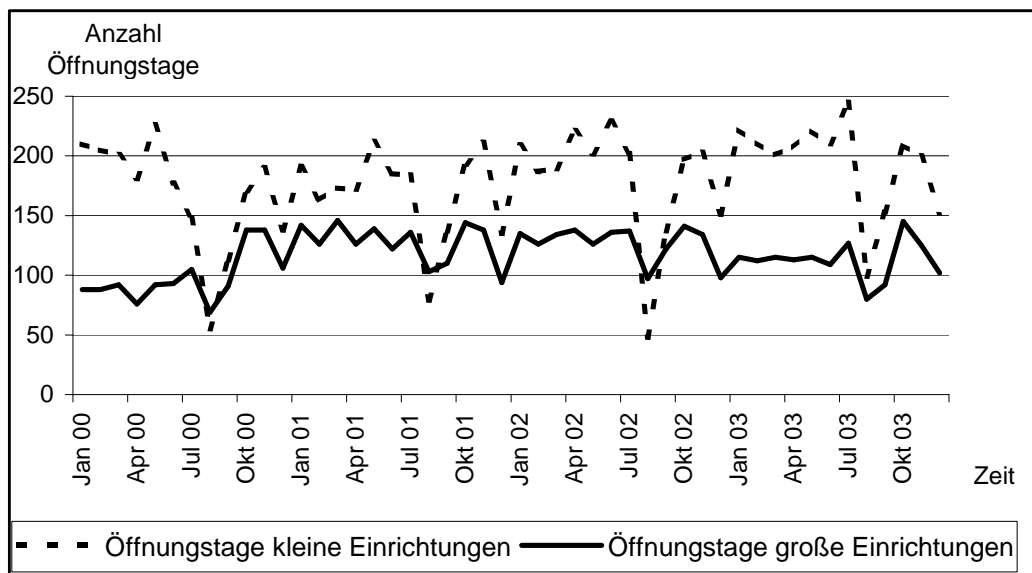


Abbildung 41: Öffnungstage des Beispiel-Studentenwerks (01/2000 – 12/2003)<sup>668</sup>

<sup>666</sup> Diese Tatsache führt zu der Einschätzung, dass die Anforderungen an die Daten der multiplen Regression, die eine gewisse Stabilität der Umwelteinflüsse erfordern, nur im Großen und Ganzen erfüllt sind.

<sup>667</sup> Eine weitere Unterteilung in Verpflegungsbetriebe, die voll einsatzbereit und eingeschränkt einsatzbereit sind, könnte eventuell sinnvoll sein. Da im Beispiel-Studentenwerk in den meisten Fällen im betrachteten Zeitraum die Renovierungsarbeiten in der vorlesungsfreien Zeit durchgeführt und die Einrichtungen zumeist während dieser Zeit geschlossen wurden, wird eine weitere Unterteilung nicht vorgenommen.

<sup>668</sup> Die Datentabelle lässt sich ebenfalls dem Anhang entnehmen.

Deutlich erkennbar ist die im Gegensatz zu den großen Einrichtungen vergleichsweise hohe Schwankungsbreite bei den kleineren Einrichtungen.<sup>669</sup> Die Abbildung unterstützt die vorgeschlagene Vorgehensweise einer differenzierten Betrachtung. Im Folgenden werden als unabhängige Variablen die Umsätze des Vorjahres und die Öffnungstage, unterteilt in kleine und große Einrichtungen, verwendet. Da die Anzahl der unabhängigen Variablen größer als eins ist, wird zur Prognostizierung der Umsätze auf die Methodik der multiplen Regression zurückgegriffen.

### 5.2.3.2 Prognose exemplarischer Umsätze mit multipler Regression

Zu Beginn werden die wesentlichen Prämissen der multiplen Regression kurz angeführt. Daran schließt sich die Darstellung der Regressionsanalyse an, die klassischerweise fünf Schritte umfasst.<sup>670</sup> Am Anfang steht die Modellformulierung. Darauf aufbauend findet die Schätzung der Regressionsfunktion statt. Um die Güte des Modells zu überprüfen, erfolgt anschließend eine Beurteilung dieser Funktion sowie der einzelnen Regressionskoeffizienten. Letztendlich sind die angeführten Prämissen auf ihre Einhaltung hin zu untersuchen.

#### 5.2.3.2.1 Prämissen der multiplen Regression

Die multiple Regression basiert auf folgenden Prämissen:<sup>671</sup>

1.  $y_k = \beta_0 + \sum_{j=1}^J \beta_j * x_{jk} + u_k$  mit  $k = 1, 2, \dots, K$  und  $K > J + 1 = 4$ 
  - Das Modell ist darüber hinaus richtig spezifiziert, d.h.
    - i. Es ist linear in den Parametern  $\beta_0$  und  $\beta_j$ ,
    - ii. Es enthält alle relevanten Variablen,
    - iii. Die Zahl der zu schätzenden Parameter ist kleiner als die Zahl der vorliegenden Beobachtungen.
2.  $Erw(u_k) = 0$   
(Die Störgrößen  $u_k$  haben einen Erwartungswert von Null.)
3.  $Cov(u_k, x_{jk}) = 0$   
(Es besteht keine Korrelation zwischen unabhängigen Variablen  $x_{jk}$  und Störgrößen  $u_k$ ).

<sup>669</sup> Da für die weiteren Berechnungen die Umsatzdaten des Vorjahres benötigt werden, können lediglich die Datenkonstellationen ab dem Jahr 2000 in den Berechnungen berücksichtigt werden, da für die Werte des Jahres 1999 keine Vorjahreswerte existieren. Aus diesem Grund sind in der Abbildung lediglich die Öffnungstage ab dem Jahr 2000 enthalten.

<sup>670</sup> Vgl. hier und im Folgenden BACKHAUS ET AL. (2003), S. 51 f.

<sup>671</sup> Vgl. BACKHAUS ET AL. (2003), S. 78 f.

4.  $\text{Var}(u_k) = \sigma^2$   
(Die Störgrößen  $u_k$  haben eine konstante Varianz [*Homoskedastizität*].)
5.  $\text{Cov}(u_k, u_{k+r}) = 0 \quad r \neq 0$   
(Die Störgrößen sind unkorreliert [*keine Autokorrelation*].)
6. Die Störgrößen  $u_k$  sind *normalverteilt*.

### 5.2.3.2.2 Modellformulierung und Schätzung der Regressionsfunktion

Im Rahmen der multiplen Regression wird ein linearer Zusammenhang zwischen der abhängigen und den unabhängigen Variablen unterstellt. Eine Abhängigkeit von den Umsätzen des Vorjahres als unabhängige Variable kann auf Basis der Abbildung 40 bestätigt werden. Eine Überprüfung eines eventuell existierenden Zusammenhangs zwischen dem Umsatz und den Öffnungstagen als unabhängige Variable lässt sich anhand Abbildung 42 vornehmen. In der Abbildung wurde aus Vereinfachungsgründen eine undifferenzierte Betrachtung der Öffnungstage unabhängig von der Größe der Einrichtungen vorgenommen.

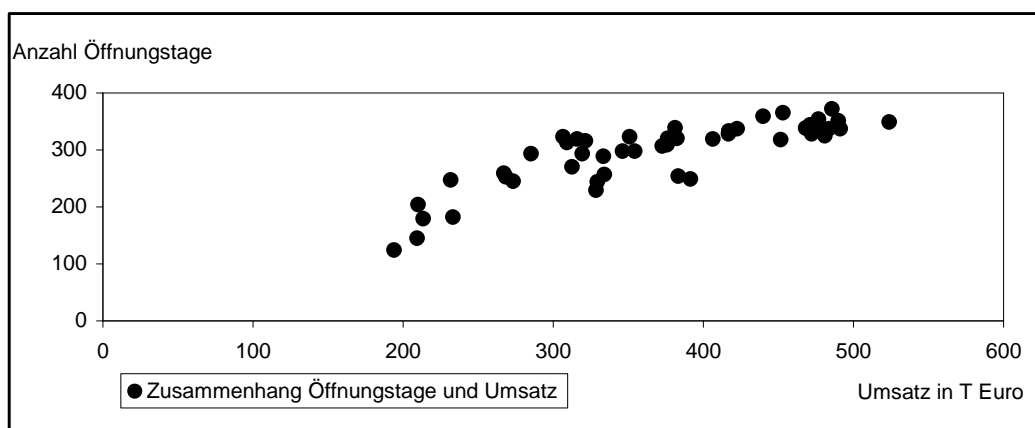


Abbildung 42: Grafischer Zusammenhang zwischen Öffnungstagen und Umsatz

Ein linearer Zusammenhang liegt grundsätzlich vor, wenn die eingezeichneten Punkte eng um eine gedachte Gerade streuen.<sup>672</sup> In dem Streudiagramm ist ein derartiger Zusammenhang durchaus erkennbar. Aus diesen Gründen scheint die multiple Regression als Modell für die Prognose der Verpflegungsumsätze geeignet.

Im Folgenden findet zunächst die Schätzung der Regressionsfunktion statt, die der Form der ersten Prämisse des Abschnitts 5.2.3.2.1 entspricht. Ziel der zu ermittelnden Funktion ist dabei die Minimierung der nicht erklärten Abweichungen  $u_k$  der Schätzfunktion von den Beobachtungswerten. Hierzu bietet sich die Anwendung der „Methode der kleinsten Quadrate“ an. Unter Verwendung eines hierfür geeigneten Softwarepro-

<sup>672</sup> Vgl. BACKHAUS ET AL. (2003), S. 52.

gramms - beispielsweise SPSS - lässt sich diese Berechnung mit vertretbarem Aufwand durchführen.<sup>673</sup> Folgendes Ergebnis erhält man bei der Schätzung der Regressionsfunktion mittels der „Kleinste-Quadrate-Methode“:

Koeffizienten <sup>a</sup>							
	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten			Kollinearitätsstatistik	
Modell	$\beta$	Standardfehler	Beta	$t_{\text{emp}}$	Signifikanz	Toleranz	VIF
1. (Konstante)	-40,769	30,742		-1,326	,192		
UMS_VJ	,555	,083	,557	6,711	,000	,494	2,022
ÖFF_KLEI	,601	,171	,293	3,515	,001	,489	2,043
ÖFF_GROß	,925	,298	,215	3,104	,003	,708	1,412
a. Abhängige Variable							

**Tabelle 12: Koeffizienten der multiplen Regression<sup>674</sup>**

Tabelle 12 enthält in der Spalte  $\beta$  die Werte der gesuchten Regressionsgleichung. Diese lautet somit:<sup>675</sup>

$$\hat{y}_k = -40,769 + 0,555 \cdot \text{UMS\_VJ} + 0,601 \cdot \text{ÖFF\_KLEI} + 0,925 \cdot \text{ÖFF\_GROß}$$

Diese Gleichung kann grundsätzlich zur Schätzung der zukünftigen Umsätze im Verpflegungsbereich verwendet werden. Zur Prognostizierung muss lediglich die Eingabe der exakten Öffnungstage der kleinen und großen Verpflegungseinrichtungen des zu prognostizierenden Monats sowie des Umsatzwerts des Vorjahresmonats erfolgen. Eine Überprüfung der Güte der Gleichung ist allerdings nicht ohne weiteres möglich und muss anhand der nachfolgend beschriebenen Vorgehensweise stattfinden.

### 5.2.3.2.3 Prüfung der Regressionsfunktion und -koeffizienten

Globale Gütemaße zur Prüfung der Regressionsfunktion sind das Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ ), die F-Statistik und der Standardfehler. Anhand dieser Maßgrößen findet eine nähere Betrachtung der gefundenen Funktion statt. Begonnen wird dabei mit dem Bestimmtheitsmaß.

<sup>673</sup> Hierzu sind die Daten zunächst in SPSS einzugeben. Mittels der Funktion „Analysieren-Regression-Linear“ gelangt man in ein Eingabefeld, in dem man als abhängige Variable die Umsatzdaten und als unabhängige Variablen die unter Größengesichtspunkten differenzierten Öffnungstage sowie die Vorjahresumsätze auswählt und mit „Ok“ bestätigt. Eine Einführung in das Softwareprogramm SPSS findet man u.a. bei BACKHAUS ET AL. (2003), S. 15 ff. oder ausführlich bei BÜHL/ZÖFEL (2004) und WITTENBERG/CRAMER (2003).

<sup>674</sup> Die Abbildung ist leicht abgewandelt dem Softwareprogramm SPSS entnommen.

<sup>675</sup> Anmerkung: Während die realen Beobachtungswerte mit  $y_k$  bezeichnet werden, ermittelt die hier angegebene Funktion die Schätzwerte. Aus diesem Grund erfolgt in der angeführten Regressionsgleichung die Bezeichnung  $\hat{y}_k$ .

Nur in Ausnahmefällen entsprechen die Schätzwerte exakt den beobachteten Umsätzen. Die quadrierte Differenz der Schätzwerte und des Durchschnittswertes über alle 48 Monate bezeichnet man als erklärte Streuung.<sup>676</sup> Demgegenüber repräsentiert die quadrierte Differenz der realen Beobachtungswerte und des Durchschnittswertes über denselben Zeitraum die Gesamtstreuung. Durch Division der beiden Werte erhält man das Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ ).<sup>677</sup> Es beträgt in diesem Fall bereinigt um einen Korrekturfaktor 0,84.<sup>678</sup> Dies bedeutet, dass 84% der gesamten Streuung durch die drei berücksichtigten Variablen erklärt werden können. Eine objektive Aussage, ob dies ein guter oder ein schlechter Wert ist, lässt sich nicht treffen. In dem hier vorliegenden Fall wird der Wert subjektiv als zufrieden stellend eingestuft.

Mit Hilfe der F-Statistik kann anschließend überprüft werden, ob kein kausaler Zusammenhang zwischen der abhängigen Variable Umsatz und den unabhängigen Variablen besteht. Bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1% ergibt sich ein F-Wert in Höhe von 4,26.<sup>679</sup> Bei einem Überschreiten dieses F-Werts wird die Nullhypothese, dass kein kausaler Zusammenhang zwischen abhängiger und unabhängigen Variablen besteht, verworfen. Mittels SPSS erhält man einen F-Wert für die vorliegende Datenkonstellation in Höhe von 83,107.<sup>680</sup> Die Hypothese, dass kein kausaler Zusammenhang besteht, muss folglich abgelehnt werden.

Ein weiteres Gütemaß ist der Standardfehler. Dieser berechnet sich, indem man die Quadratsumme der Abweichungen der Residuen durch 44 (Anzahl Beobachtungen - Anzahl Freiheitsgrade - 1) dividiert und aus diesem Quotienten die Wurzel zieht. Im hier betrachteten Fall beträgt der Standardfehler 36.045 €.<sup>681</sup> Bezogen auf den Mittelwert beträgt der Standardfehler der Schätzung damit 9,8%.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Güte der betrachteten multiplen Regressionsfunktion als zufriedenstellend einzustufen ist. Ein hohes Bestimmtheitsmaß und

---

<sup>676</sup> Der Durchschnittsumsatz über die betrachteten Perioden betrug 367.595 €. Die Differenz zum Mittelwert in Abschnitt 5.2.3.1 resultiert aus dem unterschiedlichen Einbezug der Datenbasis. Bei dem an dieser Stelle angegebenen Mittelwert wurden lediglich die Daten ab dem Jahr 2000 verwendet, da die Umsätze des Jahres 1999 als Ausgangsdaten verwendet wurden. Bei dem Mittelwert in dem angegebenen Abschnitt wurden hingegen alle Umsätze einbezogen.

<sup>677</sup> Vgl. BACKHAUS ET AL. (2003), S63, BLEYMÜLLER/GEHLERT/GÜLICHER (2004), S. 144.

<sup>678</sup> Im Softwareprogramm SPSS findet man das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  bzw. das korrigierte Bestimmtheitsmaß  $R^2$  in der Modellzusammenfassung. Dort ist zudem der Standardfehler des Schätzers angegeben. Zudem lässt sich optional der Wert der Durbin-Watson-Statistik in der Modellzusammenfassung anzeigen. Auf diesen Wert wird im weiteren Verlauf der Ausführungen erneut eingegangen.

<sup>679</sup> Dieser Wert lässt sich einer F-Tabelle für  $v_1=3$  und  $v_2=48-3-1=44$  bei einer Wahrscheinlichkeit von 99% entnehmen. So beispielsweise bei BLEYMÜLLER/GEHLERT (2003), S. 138.

<sup>680</sup> Dieser Wert kann im Softwareprogramm SPSS der Tabelle ANOVA entnommen werden. ANOVA steht für „Analysis of Variance“.

<sup>681</sup> Beachte zum Standardfehler des Schätzers im Softwareprogramm SPSS die Ausführungen in Fußnote 678.

ein hoher F-Wert unterstützen diese Aussage. Der Standardfehler weist allerdings auf vorhandene Risiken hin. Im Verhältnis zum Mittelwert beträgt er akzeptable 9,8%. Es ist Vorsicht geboten, wenn diese Zahlen in die kurzfristige Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Finanzplanung im engeren Sinn übernommen werden. So kann es durchaus vorkommen, dass vereinzelt ein deutlich höherer Umsatz geschätzt als letztendlich realisiert wird. Diese Erkenntnisse müssen daher im Finanzplan Berücksichtigung finden, um die Gefahr eines Zahlungseinganges zu senken. Dies gilt umso mehr, je höher der Anteil der Einzahlungen aus Umsätzen im Verpflegungsbereich an den gesamten Einzahlungen in der entsprechenden Periode ist. Der Liquiditätssockel sollte im Finanzplan dementsprechend angepasst werden.<sup>682</sup>

Neben der Regressionsfunktion muss anschließend eine Bewertung des Regressionskoeffizienten erfolgen. Als geeignetes Verfahren findet an dieser Stelle der t-Test Anwendung. Analog zur Vorgehensweise beim F-Test wird diesmal die Nullhypothese aufgestellt, dass kein Zusammenhang zwischen den einzelnen Regressionskoeffizienten und der Regressionsfunktion besteht. Der notwendige empirische t-Wert  $t_{\text{emp}}$  der Studentverteilung kann ebenfalls Tabelle 12 entnommen werden. Für die drei unabhängigen Variablen erhält man folgende Werte:

UMS\_VJ:  $t_{\text{emp}} = 6,711$

ÖFF\_KLEI:  $t_{\text{emp}} = 3,515$

ÖFF\_GROß:  $t_{\text{emp}} = 3,104$

Bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1% ergibt sich ein theoretischer t-Wert ( $t_{\text{tab}}$ ) von 2,693.<sup>683</sup> Der empirische Wert übersteigt in allen Fällen den theoretischen Wert. Aus diesem Grund sind die Nullhypothesen in allen Fällen zu verwerfen.

Bei dieser Vorgehensweise ist zudem die Bestimmung eines Konfidenzintervalls für den jeweiligen Regressionskoeffizienten möglich. Der ermittelte Wert ist lediglich als Schätzwert zu interpretieren. Mittels der nachfolgend gezeigten Ermittlung eines Konfidenzintervalls lässt sich unter Vorgabe einer Vertrauenswahrscheinlichkeit die Spannweite des Wertes des „wahren“ Regressionskoeffizienten ermitteln. Je geringer dieses Intervall gewählt wird, desto zuverlässiger findet die Beschreibung des Parameters Um-

<sup>682</sup> Eine Anpassung der Liquiditätsreserve im Finanzplan ist auf direktem und indirektem Weg möglich. Indirekt lässt sich diese vornehmen, indem eine Sicherheitsspanne bei den Einzahlungen berücksichtigt wird. Dies führt im vorliegenden Fall zu einem geringeren als prognostizierten Ansatz der Umsätze im Finanzplan, wodurch die Aussagekraft allerdings eingeschränkt werden kann. Alternativ empfiehlt sich eine direkte Bildung von Liquiditätsreserven durch das Vorhalten von Zahlungskraft, beispielsweise durch nicht ausgenutzte aber bereits eingeräumte Kredite. Vgl. zu dieser Position im Finanzplan Tabelle 11 und zu den Wegen der Ermittlung der Liquiditätsreserve OLFERT/REICHEL (2003), S. 122 f. Ergänzend sei zur Bestimmung der Höhe des Betrages auf die Quellen zum Kassenhaltungsmodell in Fußnote 655 verwiesen.

<sup>683</sup> Die Anzahl der Freiheitsgrade ( $v_2$ ) beträgt Anzahl Beobachtungen – Anzahl abhängiger Variablen – 1. In diesem Fall:  $v_2 = 48 - 3 - 1 = 44$ . Dieser Wert lässt sich einer Tabelle mit den Werten einer Student-t-Verteilung entnehmen. Vgl. beispielsweise BLEYMÜLLER/GEHLERT (2003), S. 135.



satz durch die gefundene Regressionsfunktion statt.<sup>684</sup> Nachfolgend erfolgt die Berechnung des Konfidenzintervalls für die Variable „Umsatz des Vorjahres“.

Die Werte des Konfidenzintervalls lassen sich aus dem Regressionskoeffizient der Stichprobe ( $b_1$ ), dem Wert aus der Student-t-Verteilung ( $t$ ) und dem Standardfehler des Regressionskoeffizienten ( $s_{b1}$ ) berechnen:

$$b_1 - t \cdot s_{b1} \leq \text{UMS\_VJ} \leq b_1 + t \cdot s_{b1}$$

Bei einem 95% - Konfidenzintervall ergibt sich bei der gegebenen Datenkonstellation ein t-Wert von 2,015<sup>685</sup> und somit ein Intervall von:

$$0,555 - 2,015 \cdot 0,083 \leq \text{UMS\_VJ} \leq 0,555 + 2,015 \cdot 0,083$$

$$0,388 \leq \text{UMS\_VJ} \leq 0,722$$

Für die übrigen Variablen erhält man folgende Werte.

$$0,256 \leq \text{ÖFF\_KLEI} \leq 0,946$$

$$0,325 \leq \text{ÖFF\_GROß} \leq 1,526$$

Mit einer 95%igen Wahrscheinlichkeit liegt der Wert der jeweils wahren Regressionskoeffizienten in den berechneten Intervallen. Aufgrund der hohen Wahrscheinlichkeit weist das Intervall eine hohe Spannweite auf. Die Daten können daher nur eingeschränkt als Orientierungshilfe bei der Ermittlung eines Sockelbetrags im Rahmen der Finanzplanung verwendet werden.

#### 5.2.3.2.4 Prüfung der Modellprämissen

Für die Verwendung der Regressionsfunktion im Rahmen der integrierten Finanzplanung ist eine Überprüfung der Modellprämissen streng genommen nicht zwingend erforderlich, da keine Bestätigung empirischer Hypothesen stattfindet. Gleichwohl können die Ergebnisse bei einer groben Verletzung der Prämissen die Aussagefähigkeit des Modells einschränken. Aus diesem Grund wird die Einhaltung der Modellprämissen nachfolgend analysiert.

Ursachen für Störgrößen sind unberücksichtigte Einflussgrößen und Messfehler bzw. Auswahlfehler.<sup>686</sup> Ob eine Prämissenverletzung vorliegt, lässt sich zunächst anhand einer Residuenstatistik beurteilen.<sup>687</sup> Eine Betrachtung der Werte der standardisierten Re-

<sup>684</sup> Vgl. BACKHAUS ET AL. (2003), S. 77.

<sup>685</sup> Der Wert ist erneut der Tabelle einer Student-t-Verteilung zu entnehmen. Vgl. erneut BLEYMÜLLER/GEHLERT (2003), S. 135.

<sup>686</sup> Vgl. BACKHAUS ET AL. (2003), S. 77.

<sup>687</sup> Eine Residuenstatistik lässt sich ebenfalls unter SPSS automatisch anzeigen. Hierzu muss dieses Feld lediglich in der Eingabemaske markiert werden.

siduen führt zu der Erkenntnis, dass sich alle Werte in einem Korridor von  $-2$  bis  $+2$  befinden. In diesem Fall ist der Rückschluss zulässig, dass keine Ausreißer vorhanden sind.<sup>688</sup> Zudem kann die zweite Prämisse aufgrund der Anwendung der „Kleinste-Quadrate-Methode“ als erfüllt angesehen werden.<sup>689</sup>

Eine weitere Voraussetzung des Modells ist die Konstanz der Varianz der Störgrößen. Diese wird auch als Homoskedastizität bezeichnet und ist Gegenstand der vierten Prämisse des Abschnitts 5.2.3.2.1. Eine Prüfung auf eventuelle Heteroskedastizität kann erfolgen, indem man die standardisierten Residuen den standardisierten Schätzwerten in einem Diagramm gegenüberstellt. Für den Fall, dass Heteroskedastizität vorliegt, muss ein deutlicher Zusammenhang zwischen den Residuen und der Schätzgröße existieren.<sup>690</sup> In dem vorliegenden Fall lässt ein solches Diagramm keine Zusammenhänge erkennen. Aus diesem Grund kann davon ausgegangen werden, dass Homoskedastizität vorliegt und die vierte Prämisse ebenfalls als erfüllt angesehen werden kann.

Autokorrelation tritt überwiegend bei Zeitreihen auf. Diese liegt vor, wenn die Abweichungen der Regressionsgeraden nicht mehr zufällig, sondern beispielsweise von der Höhe des vorausgegangenen Beobachtungswertes abhängig sind. Dies mündet oftmals in Verzerrungen bei der Ermittlung des Standardfehlers. Obwohl eine Autokorrelation in dem vorliegenden Fall als sehr unwahrscheinlich gilt, soll dennoch die Nullhypothese getestet werden, dass keine Autokorrelation vorliegt. Mittels des DURBON/WATSON-Tests lässt sich diese Untersuchung durchführen. In dem hier beschriebenen Fall ergibt sich ein Wert von 2,314.<sup>691</sup> Als Grenzwerte lassen sich einer DURBIN-WATSON Tabelle bei einem Konfidenzniveau von 95% die Werte 1,33 und 1,59 entnehmen.<sup>692</sup> Hieraus ergibt sich als Intervall, in dem die Nullhypothese nicht verworfen werden kann:

$$1,33 \leq d \leq 4 - 1,59 = 2,41$$

Der empirische Wert von 2,314 liegt innerhalb des betrachteten Intervalls. Von daher ist davon auszugehen, dass keine Autokorrelation vorliegt. Somit gilt auch die fünfte Prämisse als erfüllt. Ferner bestehen keine Anzeichen einer Multikollinearität. Dies bedeutet, dass die Regressoren nicht linear voneinander abhängig sind. Die Gefahr einer Mul-

<sup>688</sup> Vgl. BACKHAUS ET AL. (2003), S. 101.

<sup>689</sup> In der Zeile „Nicht standardisierte Residuen“ der Residuenstatistik findet man den Mittelwert 0,0000, der sich aus der Anwendung der „Kleinste-Quadrate-Methode“ zwangsläufig ergibt.

<sup>690</sup> Vgl. BACKHAUS ET AL. (2003), S. 103. Dort ist auch die Erstellung eines derartigen Diagramms unter SPSS beschrieben.

<sup>691</sup> Vgl. zur Ermittlung dieses Wertes die Ausführungen in Fußnote 678. Ergänzend ist unter dem Menüpunkt Statistik das Feld Durbin-Watson zu aktivieren. Vgl. BACKHAUS ET AL. (2003), S. 98.

<sup>692</sup> Eine DURBIN-WATSON Tabelle finden man beispielsweise bei Backhaus ET AL. (2003), S. 808. Da zweiseitig getestet wird, ist die Tabelle mit einer Wahrscheinlichkeit von 0,975 entscheidend. Vgl. analog BACKHAUS ET AL. (2003), S. 101.

tikollinearität, die zu einer nicht rechnerischen Lösung führen würde, besteht in diesem Fall nicht, da die Korrelationskoeffizienten der unabhängigen Variablen alle einen Wert aufweisen, dessen Betrag nicht in der Nähe von eins liegt.<sup>693</sup>

Neben den hier näher betrachteten Prämissen soll im Folgenden davon ausgegangen werden, dass auch die verbliebenen Anwendungsvoraussetzungen erfüllt sind. Als abschließendes Fazit lässt sich festhalten, dass mit der linearen, multiplen Regression ein geeignetes statistisches Prognoseverfahren vorliegt, um vergleichsweise betragsgenaue Daten für die unterjährige Gewinn- und Verlustrechnung sowie die unterjährige Finanzplanung in den Studentenwerken zu gewinnen. Die Ausführungen machen allerdings auch deutlich, dass die Werte nicht ohne Plausibilitätsüberlegungen in die Rechnungen übernommen werden dürfen. Einzuhaltende Liquiditätsreserven sind beispielsweise anhand von Kassenhaltungsmodellen zu berücksichtigen, da selbst teilweise hohe Abweichungen der Schätz- von den realen Beobachtungswerten die Prämissen des Modells nicht in Frage stellen. Die beschriebene Methodik kann zu deutlichen Verbesserungen bei der Prognose wesentlicher Größen der Finanzplanung beitragen. Insbesondere in den Fällen, in denen bislang Vorjahreswerte in die Planung für das nächste Jahr übernommen wurden, ist eine deutliche Verbesserung möglich.<sup>694</sup>

### 5.2.3.3 Erweiterungen der vorgestellten multiplen Regression

Erweiterungen des vorgestellten Ansatzes sind in zweierlei Hinsicht möglich. Einerseits kann über die Aufnahme weiterer unabhängiger Variablen sowie einer Veränderung der Datenbasis die Prognosegenauigkeit gesteigert werden. Andererseits können die gewonnenen Erkenntnisse neben der Finanzplanung auch in anderen Teilbereichen der Studentenwerke eine nützliche Hilfestellung leisten. Auf diese Aspekte wird im Folgenden näher eingegangen.

Die bisher durchgeführte Prognose bezieht sich auf die Gesamtheit aller Verpflegungseinrichtungen. Ergänzend zu den in dem Beispiel aufgenommenen unabhängigen Variablen zur Prognose der Gesamtumsätze könnten weitere Anwendung finden. Eine genaue Anzahl geeigneter Einflussfaktoren kann aufgrund der studentenwerksspezifischen Unterschiede nicht genau beziffert werden. Sinnvoll erscheint die Aufnahme der Variable Anzahl der Vorlesungstage, eventuell differenziert nach Hochschule und Fachhoch-

---

<sup>693</sup> Vgl. BACKHAUS ET AL. (2003), S. 88 f. In diesem Fall beträgt die höchste Korrelation 0,589. Die Korrelationen der Koeffizienten lassen sich ebenfalls unter SPSS anzeigen. Weitere Schritte zur Überprüfung einer eventuellen Multikollinearität werden an dieser Stelle nicht intensiver betrachtet. Um diese eindeutig zu identifizieren, müsste eine Regression jeder unabhängigen Variablen auf die anderen beiden unabhängigen Variablen erfolgen. Diese Vorgehensweise ist an dieser Stelle allerdings nicht zielführend.

<sup>694</sup> Führt man eine einfache lineare Regression mit den Umsätzen des Vorjahres als einziger unabhängiger Variable durch, so erhält man ein korrigierte  $R^2$  von 0,744 und eine Standardabweichung in Höhe von 45.544,28 €.

schule.<sup>695</sup> Eine weitere Unterteilung in Verpflegungsbetriebe, die voll einsatzbereit und eingeschränkt einsatzbereit sind, könnte ebenfalls stattfinden.

Nicht immer führt die Aufnahme weiterer Variablen aber zu einer Erhöhung der Prognosequalität. Bei einer Erweiterung ist auf Basis der durchgeführten Regression die Güte der Prognosewerte und eine eventuelle Prämissenverletzung erneut zu überprüfen. Grundsätzlich lässt sich dieses Verfahren zudem auch für einzelne Verpflegungseinrichtungen durchführen. Anhand der Öffnungstage einer Mensa und der Umsätze des Vergleichsmonats des Vorjahres können die Umsätze dieser Einrichtung in den Folgemonaten prognostiziert werden.<sup>696</sup>

Eine differenziertere Prognose lässt sich durch eine Abwandlung der Datenbasis erreichen. Die bislang durchgeführte Betrachtung von Monatswerten kann auch auf der Grundlage von Tageswerten erfolgen.<sup>697</sup> Diese Werte sind anschließend als Planungsgrundlage für die unterjährige Finanzplanung auf Wochen- oder Monatsbasis zu verwenden. Eine Integration der Werte in die tägliche Liquiditätsdisposition ist hingegen überwiegend abzulehnen. Der vielfach vollzogene bargeldlose Zahlungsverkehr schränkt die Ergebnisqualität zu stark ein, da die Einzahlungen im Regelfall vor der Leistungserbringung zufließen.<sup>698</sup> Auch auf Wochenbasis sind noch leichte Verzerrungen möglich. Auf Monatsbasis kann dieser Aspekt allerdings eher vernachlässigt werden, da der Anteil der Einzahlungen ohne Gegenleistung der Studentenwerke vergleichsweise gering ausfallen dürfte. Im Rahmen der unterjährigen Finanzplanung auf Monatsbasis erfolgt durch Aufsummierung der prognostizierten Tagesumsätze zu geschätzten Monatsumsätzen somit eine Problemeliminierung.

Auch bei der Verwendung von Tagesdaten kann grundsätzlich zwischen den Möglichkeiten einer zusammengefassten Analyse aller Einrichtungen sowie einer individuellen Prognose für einzelne Verpflegungsbetriebe unterschieden werden.<sup>699</sup> Generell schwanken die Umsätze auf Tagesbasis mehr als auf Monatsbasis. Insofern liegt die Vermutung nahe, dass weitere Variablen einen Einfluss auf deren Höhe ausüben. Eine mögliche Einflussgröße sind die Wochentage. Vielfach kann beobachtet werden, dass die Umsät-

---

<sup>695</sup> Diese Unterscheidung kann sinnvoll sein, da sich die Vorlesungszeiten von Hochschule und Fachhochschule in vielen Bundesländern um eine bis mehrere Wochen unterscheiden.

<sup>696</sup> Die Anzahl der unabhängigen Variablen im Vergleich zum angeführten Beispiel verringert sich durch diese Vorgehensweise dementsprechend auf zwei, da eine Unterteilung der Öffnungstage in Größenklassen nicht sinnvoll ist. Allerdings könnte in diesem Fall - analog zum übernächsten Abschnitt - eine Unterteilung der Öffnungstage nach Wochentagen die Prognosegüte erhöhen.

<sup>697</sup> Alternativ ist auch eine Betrachtung von Wochendaten möglich.

<sup>698</sup> Vgl. ergänzend die Ausführungen zu dieser Besonderheit in Fußnote 638.

<sup>699</sup> Grundsätzlich ist sogar die Prognose der Umsätze einzelner Menüs möglich. Die Erkenntnisse für die Finanzplanung rechtfertigen eine derartig detaillierte Betrachtung in diesem Fall allerdings nicht.

ze in den Verpflegungseinrichtungen an den Tagen Montag und Freitag im Gegensatz zu Dienstag, Mittwoch und Donnerstag geringer ausfallen. Neben dieser sind auch weitere unabhängige Variablen denkbar. Beispielsweise könnte die Anzahl der Vorlesungen mit über 200 Studierenden an einem Wochentag um die Mittagszeit einen wesentlichen Einfluss auf die Leistungsanspruchnahme ausüben. Möglicherweise ist auch die Attraktivität des Speisenangebots an unterschiedlichen Tagen ein wesentlicher Einflussfaktor.<sup>700</sup> Darüber hinaus sind auch in diesen Fällen weitere studentenwerksindividuelle Faktoren wahrscheinlich. Aus diesen Gründen ist eine Integration weiterer unabhängiger Variablen in Erwägung zu ziehen. Mittels der vorgestellten Vorgehensweise kann der Einfluss einer jeden Größe ermittelt und die Gültigkeit der jeweiligen Regression beurteilt werden.

So vielfältig wie die Möglichkeiten der multiplen Regression zur Umsatzprognostizierung sind auch die sich daraus ergebenden Einsatzgebiete. Eine Prognose mittels dieser Technik erhöht vielfach die Qualität der Planung. Diese Erkenntnisse können bei der Erstellung des Wirtschaftsplans im Rahmen des Budgetierungsprozesses berücksichtigt werden.<sup>701</sup> Zwar wurden bislang die Abweichungen der Plandaten des Wirtschaftsplans von den sich ergebenden Istdaten als überwiegend gering eingestuft.<sup>702</sup> Die subjektiv gering empfundenen Abweichungen bezogen sich jedoch auf Jahreswerte und können auf Monatsbasis durch dieses Instrumentarium weiter reduziert werden. Bislang erfolgt vielfach keine detaillierte Monatsplanung, sondern vielmehr ein Herunterbrechen der Jahresplandaten auf die einzelnen Monate. Zudem basieren die Planwerte des Öfteren ausschließlich auf den Vorjahreswerten.<sup>703</sup> Dies veranschaulicht die bestehenden Verbesserungspotentiale.

Neben diesem Anwendungsfeld ist der Einsatz der so gewonnenen Daten bei vielen weiteren operativen Fragestellungen als Entscheidungshilfe möglich. Somit wird auch direkt die operative Controlling-Aufgabe der informatorischen und methodischen Hilfestellung zur Entscheidungsfindung durch die multiple Regression unterstützt.<sup>704</sup> Insbesondere im Rahmen der Kapazitätsplanungen der jeweiligen Verpflegungsbetriebe können die Erkenntnisse bei vielen Fragestellungen helfen. Eine Erarbeitung von Maßnahmen zur Erreichung des exemplarisch angeführten Ziels des ausgewogenen Verhältnis-

---

<sup>700</sup> Problematisch gestaltet sich in diesem Fall jedoch die objektive Bewertung der Attraktivität des Speisenangebots.

<sup>701</sup> Streng genommen kann man auch die Meinung vertreten, dass die vorgestellte multiple Regression von vornherein für die Erstellung eines Wirtschaftsplans stattfindet, da im Normalfall bei der integrierten Finanzplanung die Werte des unterjährigen Finanzplans von den Daten des Wirtschaftsplans übernommen werden.

<sup>702</sup> Vgl. hierzu die Ergebnisse der empirischen Untersuchung gegen Ende des Abschnitts 4.2.3.1.

<sup>703</sup> Die Verbesserungen der Planung im Gegensatz zur alleinigen Prognose auf Basis von Vorjahreswerten veranschaulichen die abschließenden Ausführungen in Abschnitt 5.2.3.2.4.

<sup>704</sup> Vgl. zum derzeitigen Erfüllungsgrad der bisherigen operativen Controlling-Aufgaben Abbildung 28.

ses von Umsatz und Personalkosten kann durch diese Prognosen besser stattfinden.<sup>705</sup> Der Personaleinsatz muss dementsprechend den Prognosewerten angepasst werden. Zudem lassen sich Anhaltspunkte zur Beurteilung der Schließung bzw. Öffnung kleiner Einrichtungen in der vorlesungsfreien Zeit ableiten. Die Daten der multiplen Regression müssen hierbei an die geplanten Öffnungstage angepasst werden. Die hierdurch prognostizierten Umsätze sind den eventuell zusätzlich entstehenden Personalkosten gegenüber zu stellen.<sup>706</sup>

Auch in dem an dieser Stelle nicht näher behandelten Geschäftsfeld Wohnen lässt sich die multiple Regression wirkungsvoll einsetzen. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde ein Mangel bei der Prognose der Leerstände in den Wohnanlagen und der Höhe der Mietausfälle eingeräumt.<sup>707</sup> Diese Schwachstelle im bisherigen Planungssystem kann durch den Einsatz des vorgestellten Verfahrens gemindert werden. Die Beantwortung der Frage, welche unabhängigen Variablen jeweils eine Aufnahme in die Regression erfahren sollten, findet im Rahmen dieser Arbeit nicht statt.<sup>708</sup>

Als weiteres Instrument wird im Folgenden die Prime Cost-Kalkulation in den Studentenwerken näher beschrieben. Dieses schließt die Ausführungen zur instrumentellen Ausgestaltung der erarbeiteten Controlling-Konzeption für die deutschen Studentenwerke ab. Die Prime Cost-Kalkulation nimmt eine tief greifende Analyse der betragsmäßig größten Kostenarten vor. Die betragsmäßig umfangreichste Kostenart sind in den Studentenwerken zweifelsohne die Personalkosten. Diese fallen überwiegend im Verpflegungsbereich an.<sup>709</sup> Aus diesem Grund erfolgt eine Fokussierung der Ausführungen auf dieses Kerngeschäftsfeld.

---

<sup>705</sup> Dieses strategische Ziel wurde für das Beispiel-Studentenwerk in Abschnitt 5.1.2.4 diskutiert.

<sup>706</sup> Diese Betrachtung führt allerdings nur bei einer integrierten Betrachtung aller Verpflegungseinrichtungen zu verwertbaren Informationen. Verpflegungsbetriebsindividuell könnten sonst die Öffnungstage den Wert null annehmen. Trotzdem würde in diesen Fällen ein Umsatz prognostiziert. Eine bessere Vorgehensweise zur Beurteilung dieser Fragestellung scheint die Abwägung zwischen Umsätzen und Kosten auf Basis der Vorjahresumsätze, die eventuell durch einen multiplikativen Faktor angepasst werden können.

<sup>707</sup> Vgl. zu dieser Feststellung die Ergebnisse der empirischen Untersuchung in Abschnitt 4.2.3.2.

<sup>708</sup> Neben den Werten des Vorjahres könnte bei den Mietausfällen beispielsweise der Anteil der BAföG-Empfänger eine entscheidende Größe sein.

<sup>709</sup> Vgl. ergänzend die Ausführungen gegen Ende des Abschnitts 3.2.1.4 und in Abschnitt 4.2.1.

### 5.3 Operatives Controlling mit der Prime Cost-Kalkulation im Verpflegungsbereich

Bereits in Abschnitt 4.3.2 wurde die Bedeutung einer aussagekräftigen Kosten- und Leistungsrechnung im Rahmen des Controlling kurz beschrieben.<sup>710</sup> Für eine Vielzahl betriebswirtschaftlicher Instrumente dienen diese Daten als Ausgangsbasis. Ein gut ausgebautes Kostenrechnungssystem besitzt somit einen maßgeblich Einfluss auf den Erfolg weiterer Controlling-Instrumente. Im Folgenden wird die Weiterentwicklung der Kostenrechnung im Verpflegungsbereich der Studentenwerke näher beschrieben. Aufbauend auf der Darstellung wesentlicher, knapp gefasster Grundlagen und dem derzeitigen, mehrheitlich existierenden Entwicklungsstand der Kosten- und Leistungsrechnung im Verpflegungsbereich der Studentenwerke erfolgt die Weiterentwicklung zu einer Prime Cost-Kalkulation. In diesem Zusammenhang findet eine differenzierte Betrachtung der wesentlichen Kostenarten - insbesondere der Personal- und der Wareneinsatzkosten - statt. Abschließend findet eine Beschreibung der vielfältigen Einsatzfelder dieses Instruments statt.

#### 5.3.1 Grundlagen der Kostenrechnung

Grundsätzlich besteht die Kostenrechnung aus drei unterschiedlichen Kostenrechnungssystemen. Hierbei handelt es sich um die Kostenarten-, die Kostenstellen- und die Kostenträgerrechnung.<sup>711</sup> Ziel ist eine sachgerechte Erfassung und Verrechnung der Kosten.

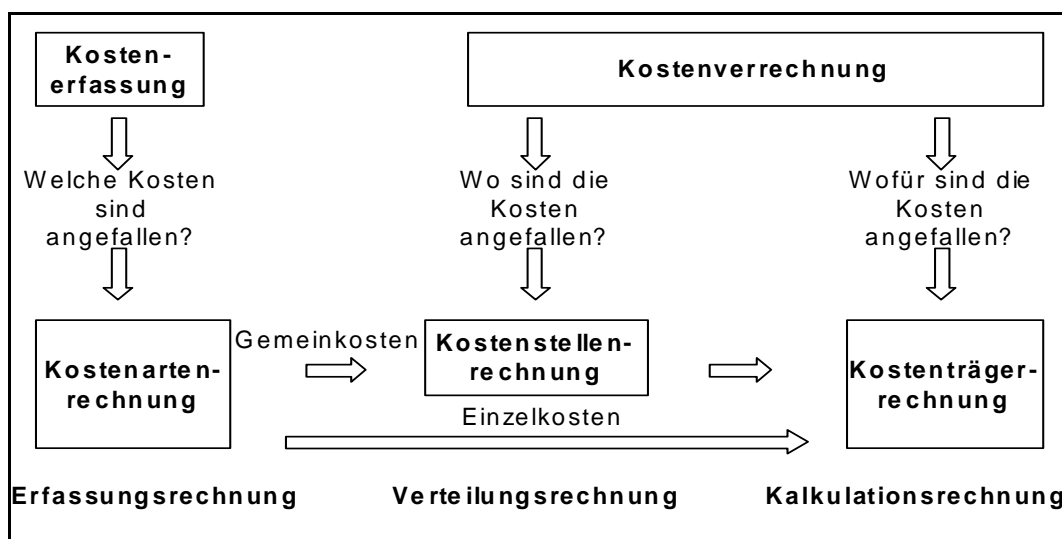


Abbildung 43: Überblick über die Systematik der Kostenrechnung<sup>712</sup>

<sup>710</sup> Vgl. zur Bedeutung der Kosten- und Leistungsrechnung insbesondere Fußnote 409.

<sup>711</sup> Vgl. beispielsweise FLACKE/KRAFT/TRISKA (2005), S. 47.

<sup>712</sup> In Anlehnung an SCHWEITZER/KÜPPER (2003), S. 27.

Abbildung 43 veranschaulicht die Zusammenhänge zwischen diesen Rechnungssystemen. Die Kostenartenrechnung beantwortet die Frage, welche Kosten angefallen sind. Sie stellt die Basis für die anschließende Verrechnung der Kosten dar. Grundsätzlich wird in diesem Zusammenhang nach der Art der verbrauchten Ressourcen unterschieden.<sup>713</sup> In den Studentenwerken werden in der Kostenartenrechnung die Kosten nach dieser Systematik erfasst. Wichtig ist dabei eine vollständige und überschneidungsfreie Erhebung der Kosten. Als Grundlage dienen die Daten der Finanzbuchhaltung.

Die Kostenverrechnung findet in der Kostenstellen- und der Kostenträgerrechnung statt. Ein Teil der Kosten ist den einzelnen Kostenträgern direkt zurechenbar. Diese werden als Einzelkosten bezeichnet. Der überwiegende Teil der Kosten kann jedoch nicht direkt zugerechnet werden. Um diese Gemeinkosten möglichst beanspruchungsgerecht auf die Kostenträger zu verteilen, werden sie zunächst auf die Orte ihrer Entstehung verrechnet.<sup>714</sup> Die Voraussetzungen einer derartigen Vorgehensweise sind in den deutschen Studentenwerken als gegeben einzustufen, da im Rahmen der Wirtschaftsplanerstellung ebenfalls eine kostenstellenbezogene Betrachtung erfolgt. Die genaue Einteilung der Kostenstellen kann dem jeweiligen Kostenstellenplan der Einrichtung entnommen werden.

Ergänzend dazu ist für die Durchführung einer Kostenträgerrechnung im Verpflegungsbereich eine Einteilung nach rechentechnischen Gesichtspunkten in allgemeine Kostenstellen und Endkostenstellen empfehlenswert.<sup>715</sup> Als Endkostenstellen werden diejenigen eingestuft, die eine direkte Nähe zum einzelnen Kostenträger aufweisen. Im Geschäftsbereich Verpflegung, in dem die Kosten für die abgesetzten Speisen und Getränke erhoben werden sollen, sind somit alle Verpflegungseinrichtungen als Endkostenstelle einzustufen. Weitere Kostenstellen, die nur einen indirekten Bezug zur Produkterstellung besitzen, werden als allgemeine Kostenstelle aufgefasst. Beispiele hierfür sind im Verpflegungsbereich insbesondere die Verwaltung des Verpflegungsbereichs oder der Reinigungspool. Die Verrechnung dieser Kosten erfolgt im Normalfall mittels eines Betriebsabrechnungsbogens.<sup>716</sup> Die Verteilungsmodalitäten basieren auf einem vielfach existierenden Umlagesystem.

Im Anschluss an die auf diesem Wege durchgeführte Kostenstellenrechnung findet in der Kostenträgerrechnung die Ermittlung der Selbstkosten für die einzelnen Kostenträger statt. Diese lässt sich zudem in die Kostenträgerzeit- und die Kostenträgerstückrech-

---

<sup>713</sup> Vgl. hierzu und zu weiteren Differenzierungsmöglichkeiten FLACKE/KRAFT/TRISKA (2005), S. 64.

<sup>714</sup> Vgl. GROB (2002), S. 43.

<sup>715</sup> Vgl. allgemein zu dieser Differenzierung COENENBERG (2003b), S. 61.

<sup>716</sup> Vgl. zur grundsätzlichen Vorgehensweise GROB (2002), S. 116 ff.



nung untergliedern. In der Kostenträgerstückrechnung werden die Selbstkosten pro Einheit berechnet, während in der Kostenträgerzeitrechnung ein Betriebsergebnis ermittelt wird.<sup>717</sup>

Eine weitere Differenzierung umfasst eine Unterteilung nach dem Umfang der einbezogenen Kosten und dem Zeitbezug. Hinsichtlich des erstgenannten Aspekts ist eine Unterscheidung in die Teil- und die Vollkostenrechnung geläufig. Wie der jeweilige Name der Verfahren bereits andeutet, erfolgt bei der Vollkostenrechnung der Einbezug aller Kosten. Bei der Teilkostenrechnung wird nur ein gewisser Teil - im Regelfall die variablen Kosten - den Kostenträgern zugerechnet.<sup>718</sup> Die fixen Kosten sind in der Regel nicht enthalten.<sup>719</sup> Nach dem Zeitbezug ist eine Unterteilung in die Ist-, Normal- und Plan-Kostenrechnung möglich. Eine Kombination der Kostenrechnungssysteme anhand der beiden angeführten Kriterien führt zu sechs unterschiedlichen Varianten. Diese sind in Abbildung 44 angeführt.<sup>720</sup>

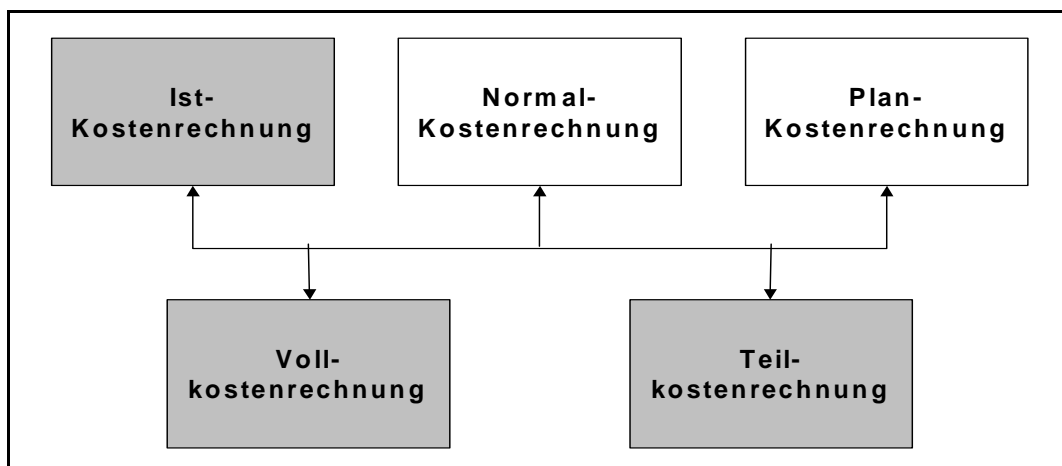


Abbildung 44: Verschiedene Ausprägungen der Kostenrechnungssysteme

Im Rahmen der weiteren Ausführungen findet eine Fokussierung auf den grau unterlegten Teil der Abbildung statt. Es erfolgt eine Konzentration auf die Kostenträgerstückrechnung einer großen Mensa im Verpflegungsbereich des Beispiel-Studentenwerks. Die Rechnungen basieren auf einer Ist-Kostenrechnung und umfassen sowohl die Voll- als auch die Teilkostenrechnung.

<sup>717</sup> Vgl. COENENBERG (2003b), S. 73.

<sup>718</sup> Variable Kosten ändern sich im Regelfall bei Variation eines Kosteneinflussfaktors. Häufig wird als Einflussfaktor die Beschäftigung angeführt. Charakteristisch für die fixen Kosten ist, dass diese in ihrer Höhe keinen Änderungen in Abhängigkeit der Beschäftigung unterliegen. Vgl. FLACKE/KRAFT/TRISKA (2005), S. 69.

<sup>719</sup> Vgl. GROB (2002), S. 44 ff.

<sup>720</sup> Im Rahmen der Ist-Kostenrechnung werden die Kosten der jüngeren Vergangenheit betrachtet. Bei der Plan-Kostenrechnung werden zukünftig geplante Kosten verrechnet. Die Normal-Kostenrechnung verwendet vergangene durchschnittliche Größen, um Schwankungen im Zeitablauf auszugleichen. Vgl. hierzu und zur Abbildung FLACKE/KRAFT/TRISKA (2005), S. 54 f.

### 5.3.2 Aktuelle Ausgestaltung des Kostenrechnungssystems

Eine Grundvoraussetzung für die Durchführung einer Kostenträgerrechnung bildet eine klare Abgrenzung der Kostenträger. Entscheidungskriterium bei dessen Festlegung ist die Zurechenbarkeit von Kosten zu einem Bezugsobjekt.<sup>721</sup> Folgende Aspekte sind dabei grundsätzlich zu beachten.<sup>722</sup>

Die Identifizierung verschiedener Kostenträger muss differenziert geschehen. Eine Festlegung für die angebotenen Getränke ist aufgrund der klaren Produktabgrenzung vergleichsweise leicht möglich.<sup>723</sup> Komplizierter gestaltet sich hingegen deren Definition bei den angebotenen Speisen in den Mensen.<sup>724</sup> Die Angebote einer Grillstation, der separate Verkauf von Desserts oder eine vorhandene Salattheke lassen sich noch relativ problemlos als selbständige Kostenträger auffassen. Problematischer stellt sich die Situation bei den angebotenen Menüs dar. Diese bestehen im Regelfall aus einer Hauptkomponente und mehreren Beilagen, die in vielen Studentenwerken zudem grundsätzlich kombiniert werden können.<sup>725</sup>

Eine Möglichkeit wäre die Definition einer jeden Beilage als selbständiger Kostenträger. Um beispielsweise den Deckungsbeitrag eines Menüs zu erheben, ist diese separate Betrachtung hingegen nicht unbedingt erforderlich. Leichte Verzerrungen bei der Wahl verschiedener Beilagen rechtfertigen den Aufwand einer derartig detaillierten Erhebung für den zusätzlichen Informationsgewinn im Regelfall nicht.<sup>726</sup> Zur Vereinfachung sollte daher ein Menü als ein Kostenträger aufgefasst werden. Dies bedeutet einerseits einen Verzicht der separaten Ermittlung der Selbstkosten der Hauptkomponente oder einzelner Beilagen. Andererseits entspricht diese Systematik in vielen Fällen den Abrechnungsmodalitäten an den Kassen in den entsprechenden Verpflegungseinrichtungen.

---

<sup>721</sup> Vgl. FLACKE/KRAFT/TRISKA (2005), S. 133.

<sup>722</sup> Die Probleme der Kostenträgerfestlegung sind im Bereich Verpflegung im Gegensatz zum Geschäftsfeld Ausbildungsförderung als geringer einzustufen. Während im Wohnanlagenbereich die Einstufung der Kostenträger noch vergleichsweise einfach anhand der Wohneinheiten erfolgen kann, ist diese Vorgehensweise im Bereich Ausbildungsförderung nicht möglich. Aufgrund mangelnder Umsätze kann eine Zurechnung auf Basis von Umsätzen nicht erfolgen. Im öffentlichen Kernverwaltungsbereich findet zur Kostenträgerdefinition aus diesem Grund vielfach das Produktkonzept Anwendung. Vgl. zum Produktkonzept Bertelsmann (2005), S. 104 ff.

<sup>723</sup> Da vielfach ein Produkt als Kostenträger aufgefasst wird, erfolgt im weiteren Verlauf eine synonyme Verwendung der Begriffe.

<sup>724</sup> In den kleineren Verpflegungseinrichtungen ist dieses Problem nicht in gleichem Ausmaß vorhanden, da vielfach anstelle eines Menüs ein Tellergericht angeboten wird, bei dem keine separate Beilagenwahl möglich ist.

<sup>725</sup> Somit ist es beispielsweise auch möglich, eine Beilage eines anderen Menüs mehrfach und eine andere Beilage überhaupt nicht zu erwerben.

<sup>726</sup> Einschränkend sei hinzugefügt, dass die getätigten Ausführungen nur in den Mensen gerechtfertigt erscheinen, in denen die Beilagen am Ort der ausgegebenen Hauptkomponente ebenfalls ausgegeben und diese Zusammengehörigkeit auch im Speisenplan dokumentiert werden. Sofern von vornherein nur die Hauptkomponente verteilt wird und die Beilagen an einem eigens für sie errichteten Stand angeboten werden, ist von der dargelegten Kostenträgerabgrenzung Abstand zu nehmen.

Durch die differenzierte Erfassung können die Umsätze den Produkten unmittelbar zugeordnet werden.<sup>727</sup> Aufgrund der überwiegend vorhandenen elektronischen Kassen und des umfassend eingesetzten Warenwirtschaftsprogramms t11 sind die Kostenträger im Regelfall bereits in den Verpflegungseinrichtungen der Studentenwerke definiert.

Aufbauend auf die exakte Abgrenzung der Kostenträger kann die Verteilung der Kosten stattfinden. Eine Bewertung der Zutaten der hinterlegten Rezepturen mit den dazugehörigen Einkaufspreisen wird vom Warenwirtschaftsprogramm t11 unterstützt. Dies ermöglicht eine produktbezogene, verursachungsgerechte Erhebung der Wareneinsätze, die somit aufgrund der unmittelbaren Zurechenbarkeit zu den Kostenträgern als Einzelkosten aufzufassen sind. Sie dienen vielfach als Ausgangspunkt einer Kostenträgerrechnung. Die übrigen Kosten lassen sich nicht verursachungsgerecht einzelnen Kostenträgern zuordnen und werden vorerst als Gemeinkosten spezifiziert.<sup>728</sup>

Auf der Basis des vorgeschriebenen Wirtschaftsplans existiert in fast allen Studentenwerken eine Kostenstellenrechnung in Form eines Betriebsabrechnungsbogens. Eine Kostenträgerrechnung ist in elf Einrichtungen als Zuschlagskalkulation implementiert.<sup>729</sup> In diesen Fällen kann davon ausgegangen werden, dass überwiegend auf die Wareneinsatzkosten ein prozentualer, pauschaler Zuschlag verrechnet wird.

Abbildung 45 zeigt die Ermittlung eines pauschalen Zuschlagssatzes in einer beispielhaften Rechnung. Bei der pauschalen Zuschlagskalkulation sind die durch einen Pfeil markierten drei Schritte nacheinander zu durchlaufen. Auf die lückenlose und überschneidungsfreie Erfassung sämtlicher Kostenarten folgt im ersten Schritt die Verrechnung der Gemeinkosten auf die einzelnen Kostenstellen (I). Die Kostenträger-Gemeinkosten können im Rahmen dieser Primärkostenverrechnung entweder als Kostenstellen-Einzel- oder Kostenstellen-Gemeinkosten verteilt werden. Im letzteren Fall muss die Verrechnung anhand eines geeigneten Schlüssels auf die einzelnen Kostenstellen stattfinden.<sup>730</sup> Anschließend erfolgt eine Addition der einzelnen Kostenarten innerhalb einer Kostenstelle.

---

<sup>727</sup> Viele Einrichtungen verfügen über eine elektronische Kasse. Diese bietet die Möglichkeit, die Kostenträger separat zu erfassen. Eine Abstimmung der im Rahmen der Kostenträgerrechnung angesetzten Produkte mit der Kassensoftware sollte unbedingt erfolgen.

<sup>728</sup> Zu den Gemeinkosten in den Verpflegungseinrichtungen zählen hauptsächlich die Kostenarten Personalkosten, Kosten für Hilfs- und Betriebsstoffe, Energiekosten und zusammengefasst sonstige Kosten. Ergänzend sei hinzugefügt, dass neben diesen zahlungswirksamen auch nicht liquiditätswirksame Kosten anfallen. Beispielhaft seien hier die Abschreibungen als eine typische Kostenart erwähnt.

<sup>729</sup> Vgl. zur Ausgestaltung der bisherigen Kostenrechnung die Angaben in Abbildung 23 in Abschnitt 4.2.3.3.

<sup>730</sup> Anfallende Kosten können bezogen auf einen Kostenträger Gemeinkosten darstellen, hinsichtlich einer Kostenstelle hingegen Einzelkosten darstellen. Entscheidend für die Zuordnung zu den Einzelkosten oder Gemeinkosten ist das jeweilige Bezugsobjekt. Vgl. ergänzend FLACKE/KRAFT/TRISKA (2005), S. 110. Vielfach werden die Kosten im Rahmen der Finanzbuchhaltung auch direkt den Kostenstellen zugeordnet. In diesen Fällen werden diese anschließend kostenstellenübergreifend aufsummiert, um die Gesamthöhe der Kostenart zu ermitteln.

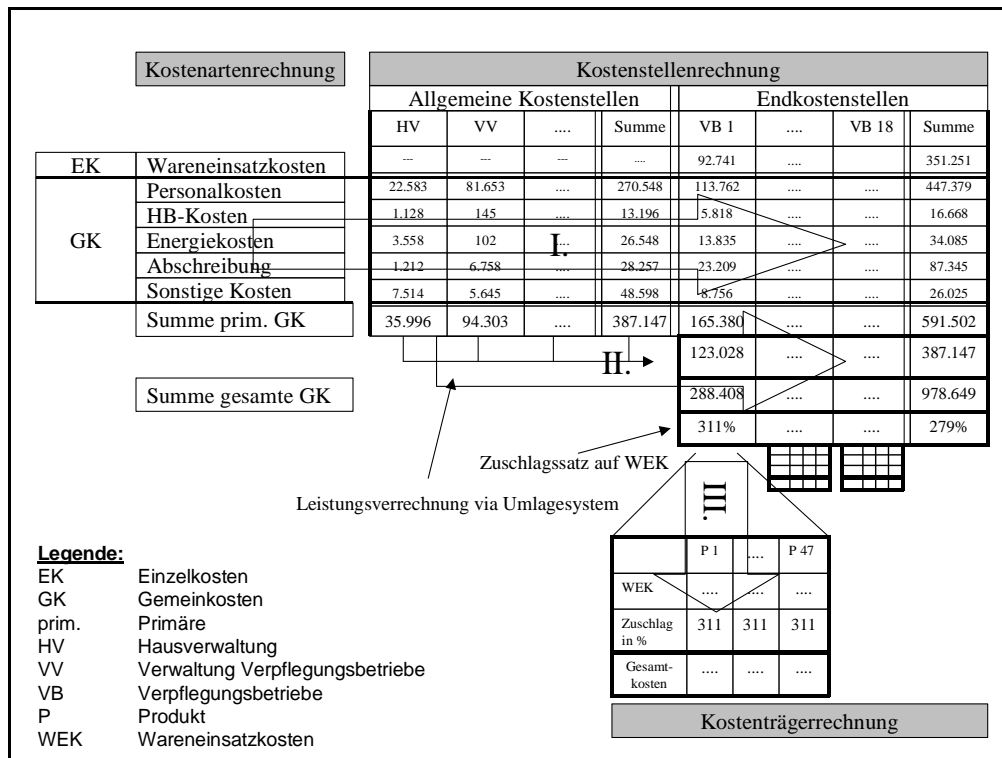


Abbildung 45: Schema der Kostenträgerrechnung per pauschaler Zuschlagskalkulation<sup>731</sup>

Die addierten Werte bezeichnet man als Summe der primären Gemeinkosten. Bei dem in der Abbildung 45 exemplarisch angegebenen Verpflegungsbetrieb 1 (VB 1) handelt es sich um die im weiteren Verlauf verstärkt zu betrachtende Mensa. Die primären Gemeinkosten belaufen sich in dieser Einrichtung auf 165.380 €.

In einem zweiten Schritt geschieht die Verteilung der primären Gemeinkosten der allgemeinen Kostenstellen auf die Endkostenstellen (II). Dies sollte mittels des Umlagesystems in den Studentenwerken erfolgen, das auch bei der Verteilung der Umlagen im Wirtschaftsplan angewendet wird.<sup>732</sup> Das Beispiel-Studentenwerk betreibt 18 Verpflegungseinrichtungen. Die Summe der primären Gemeinkosten der Vorkostenstellen muss komplett auf diese 18 Endkostenstellen verrechnet werden. Durch Addition der primären und so verteilten sekundären Gemeinkosten erhält man als Summe die gesamten Gemeinkosten des Verpflegungsbetriebs. Laut Abbildung 45 betragen die sekundären Gemeinkosten der Mensa 123.028 €. Insgesamt fallen demnach 288.408 € Gemeinkosten in diesem Verpflegungsbetrieb an.

Dem steht ein Wareneinsatz in der entsprechenden Mensa in Höhe von 92.741 € gegenüber. Durch Division der gesamten Gemeinkosten durch die Wareneinsätze erhält man

<sup>731</sup> Vgl. TRISKA/HABMANN (2004), S. 142.

<sup>732</sup> In regelmäßigen Abständen sollte die Beanspruchungsgerechtigkeit des Umlagesystems kritisch hinterfragt werden. Einzelne Verrechnungsmodalitäten könnten sich im Zeitablauf ändern. Auf Basis der bisherigen Erkenntnisse lassen sich keine Indizien auf eine momentan nicht beanspruchungsgerechte Verteilung identifizieren.

einen pauschalen Zuschlagssatz der Einrichtung (III). Im vorliegenden Fall beträgt er 311%. Zur Ermittlung der Selbstkosten eines Kostenträgers in der Mensa muss dieser Wert mit den Wareneinsätzen pro Stück des jeweiligen Kostenträgers multipliziert werden. Der so ermittelte Zuschlag wird zu den Wareneinsatzkosten pro Kostenträger addiert. Hieraus resultieren die Selbstkosten dieses Produkts auf Vollkostenbasis.

Bei dieser Vorgehensweise ergeben sich gegenüber der klassischen Kostenrechnung einige Abweichungen. Im Gegensatz zu klassischen Industrieunternehmen besitzen die Studentenwerke keine Vertriebsabteilung. Der Verzehr der Produkte findet im Regelfall direkt in der jeweiligen Einrichtung statt. Vertriebskosten existieren somit nicht.<sup>733</sup> Die Verwaltungskosten werden im Normalfall über das Umlagesystem auf die entsprechenden Einrichtungen verteilt. Aus diesen Gründen erfolgt unter diesen Bedingungen im Gegensatz zur klassischen Kostenträgerrechnung keine Unterscheidung zwischen Herstell- und Selbstkosten.<sup>734</sup>

Aufgrund der unterschiedlichen Wareneinsätze in den einzelnen Kostenstellen und der unterschiedlichen Belastung mit Gemeinkosten weichen die Zuschlagssätze diverser Verpflegungsbetriebe innerhalb eines Studentenwerks im Regelfall voneinander ab. Beispielsweise könnten verstärkte Investitionen in der jüngeren Vergangenheit höhere Abschreibungen in einzelnen Einrichtungen verursachen. Diese führen zu einer höheren Gemeinkostenbelastung und somit zu einem höheren Zuschlagssatz. Für identische Kostenträger mit gleich hohen Wareneinsatzkosten in verschiedenen Verpflegungseinrichtungen erhält man somit unterschiedlich hohe Selbstkosten. Ein Kostenträger in der betrachteten Mensa wird nach Abbildung 45 beispielsweise mit einem Zuschlagssatz von 311% auf die Wareneinsatzkosten belastet. Derselbe Kostenträger kann aber durchaus in anderen Einrichtungen mit Zuschlagssätzen in anderer Höhe kalkuliert werden. Durchschnittlich betragen in allen Verpflegungsbetrieben des Beispiel-Studentenwerks die gewichteten Zuschlagssätze 279%.<sup>735</sup>

Diese Vorgehensweise muss als problematisch eingestuft werden. Im Beispiel-Studentenwerk ist die Gewährleistung einer Preisstabilität als strategisches Ziel erarbeitet worden.<sup>736</sup> Eine Fokussierung auf wirtschaftliche Produkte ist für die Aufrechterhal-

---

<sup>733</sup> Eine Ausnahme ist gegeben, wenn einige Verpflegungsbetriebe die Speisenzubereitung und nachgelagerte Einrichtungen nur den Verkauf übernehmen. In diesen Fällen müssen die in der produzierenden Kostenstelle angefallenen Kosten für Produktion und Vertrieb der verkaufenden Kostenstelle zugerechnet werden.

<sup>734</sup> Ein klassisches Schema zur Ermittlung der Selbstkosten findet man bei COENENBERG (2003b), S. 79.

<sup>735</sup> Einerseits kann dieser Wert durch Gewichtung der einzelnen Zuschlagssätze mit dem prozentualen Anteil der Wareneinsatzkosten an allen Wareneinsatzkosten erfolgen. Andererseits lässt sich der Wert auch durch Division aller Gemeinkosten durch die Wareneinsätze bestimmen.

<sup>736</sup> Dieses exemplarische, strategische Ziel wurde für das Beispiel-Studentenwerk in Abschnitt 5.1.2.6.2.1 angeführt.

tung des Preisniveaus eine entscheidende Größe.<sup>737</sup> Zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit ist eine beanspruchungsgerechte Verteilung der Gemeinkosten der ausschlaggebende Faktor.<sup>738</sup> Je beanspruchungsgerechter diese erfolgt, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen bei der Festlegung des Leistungsprogramms. Das bisherige Kostenträgerrechnungssystem mit einem pauschalen Zuschlagssatz auf die Wareneinsätze erfüllt diese Anforderung im Regelfall nicht ausreichend. Bei Produkten mit identischen Wareneinsätzen wird unterstellt, dass diese in gleichem Ausmaß die Gemeinkosten beanspruchen. Hierbei findet keine ausreichende Berücksichtigung des Herstellungsprozesses statt. Insbesondere die Personalkostenintensität wird bei dieser Vorgehensweise überhaupt nicht einbezogen.

Folgendes Beispiel möge diese Zusammenhänge erläutern. Angenommen ein Kaltgetränk und ein Eintopf weisen gleich hohe Wareneinsätze auf. Bei der bisherigen Kalkulation sind die Selbstkosten beider Kostenträger aufgrund der identischen Wareneinsätze deckungsgleich. Das Kaltgetränk kann als Handelsware eingestuft werden. Ein kostenbeanspruchender Weiterverarbeitungsprozess des Produkts liegt nicht vor. Der Herstellungsprozess des Eintopfs ist demgegenüber als sehr aufwendig zu klassifizieren. Bei der Produktion und der Ausgabe des Eintopfs erfolgt unter anderem eine starke personelle Ressourcenbindung. Diese Unterschiede müssten sich in unterschiedlichen Selbstkosten niederschlagen, was mit der bisherigen Verrechnungsmethodik allerdings nicht möglich ist. Zur Beseitigung dieses Mangels erfolgt im weiteren Verlauf die Weiterentwicklung der Kostenträgerrechnung in den Verpflegungsbetrieben.

### 5.3.3 Weiterentwicklung des bestehenden Kostenrechnungssystems

Die Weiterentwicklung der Kostenrechnung findet in zwei aufeinander folgenden Schritten statt. Zunächst wird die Beanspruchungsgerechtigkeit des Vollkostenrechnungssystems durch eine prozessorientierte Betrachtung verbessert. Darauf aufbauend erfolgt der Ausbau des Kostenrechnungssystems zu einer Prime Cost-Kalkulation.

---

<sup>737</sup> Als wirtschaftlich sollte dabei ein Produkt eingestuft werden, sobald die Selbstkosten unter den erzielten Umsätzen liegen. Um die Selbstkosten zu ermitteln, müssen die Gemeinkosten folglich wie in Abbildung 45 auf die einzelnen Kostenträger verteilt werden. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass in den Erlösen auch anteilige Zuschüsse aufgenommen werden, da ansonsten aufgrund der sozialen Preisgestaltung kein Produkt dieser Anforderung genügen würde. Eine andere Möglichkeit der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit ist die Vorgabe eines Zielverlustes pro Kostenträger. Bei dieser Vorgehensweise kann auf die Integration der Zuschüsse in die Umsätze verzichtet werden. Aufgrund der nicht eindeutigen Zurechenbarkeit von Zuschüssen zu einzelnen Produkten ist dieser Vorgehensweise grundsätzlich der Vorzug zu geben.

<sup>738</sup> Unter Beanspruchungsgerechtigkeit wird die Belastung derjenigen Kostenträger mit den entsprechenden Kosten verstanden, die die für die Leistungserstellung angefallenen Kosten hauptsächlich in Anspruch genommen haben. Eine verursachungsgerechte Verteilung ist in diesem Zusammenhang nicht möglich. Im Falle einer verursachungsgerechten Verteilung würden diese Kosten als Einzelkosten aufgefasst und dem Produkt direkt zugerechnet.

### 5.3.3.1 Prozessorientierte Zuschlagskalkulation auf Vollkostenbasis

Die Veranschaulichung der Vorgehensweise bei dieser prozessorientierten Zuschlagskalkulation findet anhand der fiktiven Mensa des Beispiel-Studentenwerks statt. Hierbei erfolgt phasenweise eine enge Anlehnung an das Gedankengut der Prozesskostenrechnung.<sup>739</sup> Untersucht wird die Inanspruchnahme von Gemeinkosten verursachenden Prozessen durch die jeweiligen Kostenträger. Die Betrachtung erfolgt differenziert nach einzelnen Kostenarten. Zu beachten ist, dass sich nur die betragsmäßig höchsten Kostenarten aufgrund des vergleichsweise hohen Aufwands für eine derartige Untersuchung anbieten. In den Verpflegungseinrichtungen der Studentenwerke wird empfohlen, diese tief greifende Analyse lediglich bei den Personalkosten durchzuführen.<sup>740</sup> Für die übrigen Kostenarten sollte auf geeignete Verrechnungsschlüssel zurückgegriffen werden, um eine beanspruchungsgerechtere Verteilung zu gewährleisten. Grundsätzlich kommen in diesem Zusammenhang Mengen- und Wertschlüssel zur Anwendung.<sup>741</sup>

Zu diesen Kostenarten zählen die Hilfs- und Betriebskosten, die Energiekosten, die Abschreibungen und die sonstigen Kosten (inkl. der Umlagen). Der Aufwand einer Prozessanalyse kann im Regelfall nicht durch den zusätzlich entstehenden Erkenntnisgewinn gerechtfertigt werden. Die Suche nach einem geeigneten Schlüssel erweist sich allerdings vielfach als problematisch. Die Vorteilhaftigkeit eines Mengen- oder Wertschlüssels ist in den Studentenwerken nicht ohne weiteres feststellbar. Folgendes Beispiel veranschaulicht diese Problematik:<sup>742</sup>

Eine Verpflegungseinrichtung verkauft ein Menü zu einem Preis von 2 €. Die Studierenden können zudem Mayonnaise zu einem Preis von je 0,2 € erwerben. Exemplarisch wird eine Abnahmemenge in der betrachteten Periode von 1.000 Menüs und 500 Portionen Mayonnaise angenommen. Auf diese beiden Produkte sind 150 € Energiekosten möglichst beanspruchungsgerecht zu verrechnen. Erfolgt die Verteilung dieser Kostenart anhand des Mengenschlüssels „Anzahl abgesetzter Einheiten“, so wird das Menü folglich mit 100 € und die Mayonnaise mit 50 € belastet. Die Verwendung eines Wert-

<sup>739</sup> Bei einer Prozesskostenrechnung werden die hinter der Produktion stehenden Prozesse abteilungsübergreifend analysiert und bewertet. Eine konsequente Durchführung der Prozesskostenrechnung anhand der sechs Schritte Tätigkeitsanalyse, Bestimmung der Kostentreiber und Prozessmengen, Kostenzuordnung zu Prozessen, Bestimmung von Prozesskostensätzen, Verdichtung der Teilprozesse zu Hauptprozessen und Kalkulation der Prozesskostensätze erscheint im Falle der Studentenwerke nicht zielführend. Erstens erfordern die Besonderheiten der Studentenwerke nicht unbedingt eine abteilungsübergreifende Betrachtung. Zweitens erscheint eine komplette Prozessanalyse aufgrund des damit verbundenen Aufwands nicht zielführend. Einen Überblick über die Prozesskostenrechnung findet man bei KÜMPEL (2004), S. 1022 ff.

<sup>740</sup> Auf Gesamtstudentenwerksebene fallen zwei Drittel aller Ausgaben für das Personal an. Vgl. Ende des Abschnitts 3.2.1.4. Hierbei wird im Verpflegungsbereich der überwiegende Anteil des Personals eingesetzt. Vgl. hierzu die Angaben in Abschnitt 4.2.1.

<sup>741</sup> Vgl. COENENBERG (2003b), S. 69.

<sup>742</sup> Vgl. zu diesem Beispiel auch TRISKA/HABMANN (2004), S. 143.

schlüssels auf Basis der erzielten Umsätze führt hingegen zu einer Belastung des Menüs in Höhe von 142,86 €. Dementsprechend findet nur eine Verrechnung von 7,14 € auf die Mayonnaise statt. Tatsächlich mögen ein Achtel der Energiekosten für die Kühlung der Mayonnaise anfallen.<sup>743</sup> Eine beanspruchungsgerechte Aufteilung kann weder mit einem Mengenschlüssel auf Basis der Anzahl abgesetzter Einheiten noch mit einem Wertschlüssel auf Basis der erzielten Umsätze erreicht werden.<sup>744</sup>

Aufgrund der hohen Unterschiede einer wert- und mengenmäßigen Verrechnungsmethodik ist eine Verrechnung über einen kombinierten Wert- und Mengenschlüssel zu empfehlen. Dabei sollte eine Gewichtung der Anteile in der Form erfolgen, die für den Großteil der Kostenträger eine möglichst beanspruchungsgerechte Belastung bewirkt. Eine Festlegung der Gewichtung aufgrund einzelner ausgewählter Kostenträger erscheint nicht sinnvoll, da die Gefahr einer nicht beanspruchungsgerechten Verteilung bei der Mehrzahl anderer Kostenträger besteht. Im Folgenden wird allgemein die grundsätzliche Überlegung exemplarisch verdeutlicht. Bei einem Anteil des Mengenschlüssels von 0,3 erhält man für das Menü und die Mayonnaise eine nahezu beanspruchungsgerechte Verteilung der Energiekosten. Auf das Menü werden 130 € und auf die Mayonnaise 20 € verrechnet. Diese Vorgehensweise sollte neben den Energiekosten auch bei den anderen, beschriebenen, betragsmäßig geringeren Kostenarten unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten erfolgen. Die betragsmäßige Dominanz der Personalkosten erfordert für diese Kostenart allerdings eine gesonderte Betrachtung. Die Realisierung einer beanspruchungsgerechten Verteilung dieser Kostenart ist mit einem kombinierten Wert- und Mengenschlüssel kaum möglich.

Bei den Personalkosten ist eine differenzierte Betrachtung der Aufgabengebiete der Mitarbeiter erforderlich, um Informationen über die Gemeinkosten verursachenden Prozesse zu erhalten. Zunächst werden in diesem Zusammenhang die Kosten des Kassenpersonals betrachtet. Bei diesen bietet sich eine separate Verrechnung über den Mengenschlüssel „Anzahl der verkauften Einheiten“ aufgrund der im Normalfall identischen Tätigkeiten im Rahmen eines Abrechnungsvorgangs an. Bei der Anwendung einer modernen Kassensoftware sind die verkauften Stückzahlen als Basis der Verrechnung im System hinterlegt.

---

<sup>743</sup> Folgende Rahmenbedingungen können als Rechtfertigung dieser Annahme angeführt werden. Bei der Produktion des Menüs wird Energie in Form von Wärme zur Speisenerstellung verbraucht, die Mayonnaise wird hingegen lediglich gekühlt.

<sup>744</sup> Theoretisch ist auch eine Verteilung anhand des Wertschlüssels Wareneinsätze denkbar. Im vorliegenden Beispiel sind diese allerdings nicht gegeben. Zudem würde bei Wahl dieser Verrechnungsmethodik keine Erhöhung der Beanspruchungsgerechtigkeit stattfinden, da auch bislang überwiegend eine Verteilung auf Basis der Wareneinsätze stattfindet.



Auch für die Personalkosten der Mitarbeiter an Rücklaufbändern und in der Spülküche lassen sich geeignete Schlüssel identifizieren.<sup>745</sup> Folgende Besonderheiten sind bei der Schlüsselwahl zu berücksichtigen. Vereinzelt Kostenträger beanspruchen die Rücklaufbänder und die Spülküche nicht. Hierunter fallen beispielsweise Milchgetränke in Einwegverpackungen. Eine Belastung dieses Kostenträgers mit den angesprochenen Personalkosten der Spülküche und der Rücklaufbänder ist nicht beanspruchungsgerecht. Demgegenüber beanspruchen andere Kostenträger diesen Bereich in verstärktem Maße. Vielfach werden Menüs mit Beilagen in Extraschalen angeboten. Die Reinigung des Geschirrs eines Menüs ist als sehr umfangreich einzustufen, da neben dem Teller mit der Hauptkomponente auch vielfach Beilagenschälchen in der Spülküche gesäubert werden müssen. Die Verkaufsstückzahlen sollten daher mit der Anzahl zu reinigender Komponenten gewichtet und im Sinne einer Äquivalenzziffernkalkulation auf die einzelnen Kostenträger verrechnet werden.<sup>746</sup>

Die Aufgabengebiete der übrigen Mitarbeiter in den Verpflegungseinrichtungen sind sehr vielschichtig. Ohne eine differenzierte Analyse kann keine beanspruchungsgerechte Verteilung erfolgen. Diese Untersuchung wird anschließend im Abschnitt der Prime Cost-Kalkulation durchgeführt. In einem vorläufigen Zwischenschritt werden die verbleibenden Personalkosten über einen kombinierten Wert- und Mengenschlüssel verrechnet. Exemplarisch findet für die diversen Kostenträger der Mensa des Beispiel-Studentenwerks (VB 1) eine Ermittlung der Selbstkosten anhand eines Menüs und einer Grillwurst einer Grillstation statt. Die grau unterlegten Felder sind dabei diejenigen Werte, die aus Abbildung 45 als Ergebnisse der primären und sekundären Kostenverrechnung für die Mensa übernommen werden konnten. Diese sind nun anhand der ermittelten Schlüssel auf die einzelnen Kostenträger zu verteilen.<sup>747</sup>

Abbildung 46 zeigt die Ergebnisse dieser Vorgehensweise. Eine nähere Betrachtung des Kostenträgers Menü führt zu folgenden Erkenntnissen. 8,6% der Kosten des Kassenpersonals entfallen auf Basis der abgesetzten Stückzahlen auf das Menü. Demgegenüber werden 18,7% der Kosten des Personals für Rücklaufband/Spüle auf diesen Kostenträger verrechnet. Verantwortlich für diese Differenz ist die Gewichtung der abgesetzten Einheiten mit den Komponenten des Menüs. Dies führt zu einer letztendlich höheren aber beanspruchungsgerechteren Belastung dieses Kostenträgers.

---

<sup>745</sup> Vielfach wird das benutzte Geschirr - zumindest in den Mensen - über Rücklaufbänder zur Spülküche transportiert. Dort erfolgt zusammen mit den Tablett und dem Besteck die Reinigung.

<sup>746</sup> Vgl. zur Äquivalenzziffernkalkulation beispielsweise MÖLLER/ZIMMERMANN/HÜFNER (2005), S. 167 ff.

<sup>747</sup> Eine Ausnahme bilden hierbei die Wareneinsatzkosten, da diese aufgrund ihrer exakten Zurechenbarkeit direkt als Einzelkosten verteilt werden.

	VB 1	Menü	.....	Wurst
Wareneinsatzkosten	92.741	12.618	.....	601
Personalkosten	113.762	15.433	.....	1.186
davon Kassenpersonal	7.461	640	.....	89
davon RL-Band/Spüle	19.365	3.613	.....	102
davon restliche Kosten	86.936	11.180	.....	995
Hilfs- und Betriebsstoffe	5.818	572	.....	27
Energiekosten	13.835	1.360	.....	66
Abschreibungen	23.209	2.280	.....	110
Sonstige Kosten	8.756	975	.....	102
Umlagen	123.028	9.358	.....	640
Summe (Selbstkosten)	381.149	42.596	.....	2.732

Verrechnung mit komb. Wert- / Mengenschlüssel

**Legende:**  
 RL-Band Rücklaufband  
 KT Kostenträger

Verrechnung über Anzahl der abgesetzten Einheiten

Verrechnung über Komponentenanzahl auf einem Tablett

Abbildung 46: Differenziertere Kostenträgerrechnung auf Vollkostenbasis<sup>748</sup>

Die übrigen Kosten werden mit dem kombinierten Wert- und Mengenschlüssel verrechnet. Die Selbstkosten des Menüs belaufen sich letztendlich auf 42.596 €. Nach der in Abschnitt 5.3.2 vorgestellten Systematik betragen die Selbstkosten des Produkts Menü 51.860 € (12.618 € + 12.618 € $\cdot$ 3,11). Die vorgenommenen Erweiterungen der Verrechnungsmodalitäten ergeben eine Entlastung dieses Produkts um insgesamt 9.264 €. Eine Minderbelastung einzelner Produkte muss eine Mehrbelastung anderer Kostenträger bewirken, da in der Summe wiederum alle Gemeinkosten einer Kostenstelle verteilt werden. Der Kostenträger Grillwurst kann diesen Effekt veranschaulichen. Die pauschale Zuschlagskalkulation führt zu Selbstkosten der Grillwurst in Höhe von 2.470 € (670 € + 670 € $\cdot$  3,11). Bei der differenzierten Kostenträgerrechnung werden dem Produkt 2.732 € angelastet. Die Mehrbelastung beträgt 262 €.

Der Hauptgrund für diese Mehrbelastung sind die vergleichsweise geringen Wareneinsätze dieses Produkts. Daher werden im Rahmen der pauschalen Zuschlagskalkulation nur geringe Kosten auf dieses Produkt zugeschlagen. Den qualitativ höheren Kostenträgern, zu denen im Regelfall die Menüs gehören, werden wegen des vergleichsweise hohen Wareneinsatzes mehr Kosten zugerechnet als diese tatsächlich beanspruchen. Der Aussagegehalt der nunmehr errechneten Selbstkosten ist aufgrund der differenzierten, beanspruchungsgerechteren Verrechnungsmethodik als höher einzustufen. Folgendes kleines Beispiel veranschaulicht diesen Erkenntnisgewinn. Angenommen sei ein Um-

<sup>748</sup> Um die Effekte der differenzierten Verrechnung der Personalkosten deutlicher hervorheben zu können, erfolgt die Verrechnung der übrigen Gemeinkosten überwiegend anhand eines hohen Anteils des Wertschlüssels auf Basis der Wareneinsätze.

satz inklusive aller Zuschüsse von 48.000 € für das Menü und 2.500 € für die Grillwurst. Gegenüber der vorherigen pauschalen Verrechnung ist das Menü nun als vorteilhaft einzustufen. Umgekehrt ist die Entwicklung bei der Grillwurst. Dieses wird nunmehr als unvorteilhaft angesehen. Entscheidungen auf Basis der pauschalen Zuschlagskalkulation hätten somit zu Fehlentscheidungen geführt.

Die durchgeführten Modifikationen zeigen die Vorteilhaftigkeit der Weiterentwicklung des Kostenrechnungssystems im Verpflegungsbereich. Mit der vorgestellten Systematik werden allerdings anhand des Beispiels nur 23,6% der Kostenart Personal über prozessorientierte Verrechnungsschlüssel differenziert erfasst. Bei den übrigen Personalkosten erfolgt die Verteilung über einen kombinierten Wert- und Mengenschlüssel. Diese Vorgehensweise ist im Gegensatz zur pauschalen Zuschlagskalkulation als beanspruchungsgerechter zu klassifizieren. Allerdings lässt sich diese Beanspruchungsgerechtigkeit durch eine differenzierte Analyse des verbliebenen Teils der Personalkosten weiter erhöhen. Diesem Aspekt widmet sich der folgende Abschnitt.

### **5.3.3.2 Ausgestaltung der Prime Cost-Kalkulation in den Studentenwerken**

Die Prime Cost-Kalkulation ist ein vielfach im Gastronomiebereich eingesetztes Instrument. Diese verfolgt allgemein das Ziel, die Materialkosten und die produktiven Löhne als Einzelkosten einem Kostenträger direkt zuzurechnen.<sup>749</sup> Hierbei umfassen die Materialkosten in den Verpflegungsbereichen die Wareneinsätze. Die produktiven Löhne sind diejenigen Personalkosten, die unmittelbar mit der Zubereitung der Speisen oder deren Ausgabe bzw. Servieren anfallen. Die beiden Kostenarten werden dabei zusammen als Prime Costs aufgefasst. Im Normalfall wird diesen ein durchschnittlich benötigter Deckungsbeitrag zugeschlagen. Über die zusätzliche Integration der Mehrwertsteuer erhält man im Regelfall den Verkaufspreis eines Produkts in anderen gastronomischen Einrichtungen.<sup>750</sup>

In Anlehnung an dieses Gedankengut wird im Folgenden das Kostenrechnungssystem in den Verpflegungsbetrieben einer Mensa weiterentwickelt. Da im Gegensatz zu herkömmlichen gastronomischen Betrieben eine Gewinnerzielung nicht beabsichtigt wird, sollte in Abwandlung der ursprünglichen Vorgehensweise als ausschlaggebender Punkt

---

<sup>749</sup> Im Gegensatz zur vorherigen Systematik findet eine Einstufung der produktiven Löhne als Einzelkosten statt. Im Rahmen der bisherigen Betrachtung wurden sie als Gemeinkosten klassifiziert. Auf eine detaillierte Analyse der Gemeinkosten zwecks einer direkten Zuordnung wurde verzichtet, obwohl diese grundsätzlich möglich sein dürfte. Insofern lassen sich diese Gemeinkosten als unechte Gemeinkosten einstufen. Vgl. zu den Charakteristika der unechten Gemeinkosten beispielsweise FLACKE/KRAFT/ TRISKA (2005), S. 66.

<sup>750</sup> Vgl. HÄNSSLER (2004), S. 366.

der Anwendung nicht das Ziel einer Preisfindung verfolgt werden.<sup>751</sup> Mit der Grundidee der Prime Cost-Kalkulation erfolgt an dieser Stelle der Versuch einer beanspruchungsgerechteren Verteilung der Personalkosten. Aus diesem Grund wird das bisherige Schema der Abbildung 46 beibehalten. Lediglich die Umsatzerlöse werden als weitere Komponente in die Betrachtung aufgenommen.<sup>752</sup> Zu beachten ist, dass die Erlöse in den Mensen zu großen Teilen umsatzsteuerfrei anfallen.<sup>753</sup>

Zur beanspruchungsgerechten Verteilung der produktiven Löhne ist eine intensive Untersuchung durchzuführen. Positiv ist in den Verpflegungseinrichtungen der Studentenwerke zu werten, dass diese Analyse mit vertretbarem Aufwand durchführbar erscheint. Folgende Aspekte rechtfertigen diese Vermutung:<sup>754</sup>

- Auf Tagesbasis variieren die anfallenden Tätigkeiten aufgrund der zumindest in der Mensa stattfindenden Massenproduktion oft nur in geringem Ausmaß. Viele Kostenträger - mit Ausnahme der Menüs - werden täglich ohne Abwandlungen produziert. Hierunter können beispielsweise die Grillwurst oder die angebotenen Waren an einer Salattheke angeführt werden. Vielfach ist ein fester Personalstamm für diese Produkte und die dahinter stehenden Abläufe über einen längeren Zeitraum zuständig. Für diese Personalkosten ist eine Verrechnung auf eine begrenzte Anzahl von Kostenträgern vergleichsweise leicht möglich.
- In vielen größeren Mensen wiederholen sich in regelmäßigen zeitlichen Abständen die Menüs.<sup>755</sup> Dies führt längerfristig zu einem routinierten Arbeitsrhythmus in den Küchen. Die für die Erstellung dieser Kostenträger verantwortlichen Mitarbeiter sind hauptsächlich der Küchenchef, die Köche und die Hilfsköche. Diese sind vielfach für die Zubereitung eines Menüs in regelmäßigen Abständen zuständig. Aufgrund dieser Zuständigkeit sind diese Personalkosten oftmals einzelnen Kostenträgern direkt zurechenbar.
- Anstelle eines Services in Form einer Bedienung am Tisch wird in vielen Verpflegungsbetrieben das einzelne Produkt von Ausgabekräften weitergegeben.

---

<sup>751</sup> Diese ist in den Verpflegungsbetrieben zudem von weiteren Aspekten abhängig. Beispielsweise wird die Preisfestsetzung vielfach vom Verwaltungsrat vorgenommen.

<sup>752</sup> Die genaue Ermittlung der Umsätze ist im Verpflegungsbereich allerdings problembehaftet. Ein Großteil der Zuschüsse wird zur Finanzierung dieses Bereiches verwendet. Eine genaue Zurechnung der Zuschüsse auf einzelne Kostenträger ist nicht gewährleistet. Als Alternative bietet sich die Verwendung eines negativen Zieldeckungsbeitrags an, bei deren Einhaltung die finanziellen Ziele der Verpflegungsbetriebe erreicht werden. Letzterer Vorgehensweise wird im weiteren Verlauf gefolgt. Vgl. ergänzend die Anmerkungen in Fußnote 737.

<sup>753</sup> Vgl. zu den Steuererleichterungen im Verpflegungsbereich die Ausführungen in Abschnitt 3.2.2.1. In den Cafés muss hingegen durch eine Bereinigung um den ermäßigten Steuersatz der Nettoumsatz ausgehend vom Bruttoumsatz berechnet werden.

<sup>754</sup> Vgl. TRISKA/HABMANN (2004), S. 144 f.

<sup>755</sup> Vgl. ergänzend die Ausführungen in Abschnitt 3.2.1.3 zum Verpflegungsbereich.

Diese reichen den Studierenden die Hauptkomponente und die Beilagen einzelner Menüs sowie viele weitere Produkte an. Auch diese Kräfte sind lediglich für ausgewählte Kostenträger zuständig. Eine Verteilung dieser Kosten auf die dort angebotenen Kostenträger erscheint überwiegend relativ einfach möglich.

Zusammengefasst beinhalten die produktiven Löhne die Personalkosten des Küchenchefs, Kochs, Hilfskochs sowie der Ausgabekräfte. Vielfach sind diese Kräfte nur für ausgewählte Kostenträger zuständig. Aus diesem Grund sollte dieser Personenkreis für eine zu betrachtende Periode kostenträgerbezogen eine Zeiterfassung durchführen.<sup>756</sup>

Aufgrund der Tatsache, dass ein Koch im Regelfall an einem Tag nur für ein Menü zuständig ist und auch die Ausgabekräfte normalerweise an einem Tag nicht zwischen verschiedenen Ausgabestellen wechseln, lässt sich eine Zeiterfassung mit vergleichsweise geringem Aufwand durchführen. Gleichwohl darf der hiermit verbundene zusätzliche Arbeitsaufwand nicht unterschätzt werden. Für eine dezidierte Erfassung spricht ferner, dass die Erkenntnisse einer erstmaligen Zeiterfassung bei der Ausweitung der beschriebenen Rechnung auf andere Einrichtungen als Vergleichswerte dienen können. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse lassen sich so die Kostenträger in Gruppen bezüglich der Arbeitsintensität einteilen. Anschließend ist bei ähnlichen Verhältnissen eine Verrechnung im Sinne einer Äquivalenzziffernkalkulation anzustreben.<sup>757</sup>

Anzumerken bleibt, dass bei der Umrechnung der Stunden der Zeiterfassung in Kosten für die Kostenträger vorhandene Abweichungen in den Stundenlöhnen der einzelnen Einsatzkräfte Beachtung finden sollten. Der mit Controlling-Aufgaben beauftragte Mitarbeiter sollte das unterschiedliche, verpflegungsbetriebsinterne Gehaltsgefüge durch die Bildung einzelner Gruppen berücksichtigen, um die Beanspruchungsgerechtigkeit weiter zu steigern, da ein Koch im Regelfall ein deutlich höheres Gehalt als eine Ausgabekraft bezieht.<sup>758</sup> Aus diesem Grund erscheint diese Anpassung notwendig, obwohl diese Vorgehensweise den Aufwand der Berechnungen erhöht.

---

<sup>756</sup> Alternativ können auch kostenträgerbezogen die Zeiten der Herstellung einer Einheit erhoben werden. Die produktiven Lohnkosten pro Zeiteinheit erhält man anschließend durch Division der Gesamtsumme der produktiven Lohnkosten durch die geschätzte produktive Arbeitszeit. Dieser Satz ist dann mit der Arbeitszeit zur Erstellung einer Einheit zu multiplizieren. Vgl. HÄNSSLER (2004), S. 368. Aufgrund der in den Mensen stattfindenden Massenproduktion ist eine Schätzung der produktiven Zeit für eine Einheit eher ungeeignet.

<sup>757</sup> Vgl. zur Vorgehensweise DETTMER ET AL. (1998), S. 71 ff. Eine Kalkulation auf Basis von Äquivalenzziffern eignet sich insbesondere in kleineren Verpflegungseinrichtungen. Eine konkrete Zuordnung des Personals zu einzelnen Kostenträgern ist vielfach nicht möglich, da die Mitarbeiter in vielen Fällen sowohl für die Herstellung als auch Ausgabe vieler Kostenträger zuständig sind.

<sup>758</sup> Die Einteilung in Gruppen erscheint notwendig, da selbst beispielsweise unter den Köchen deutliche Gehaltsunterschiede zu verzeichnen sind. Diese sind auf unterschiedliche familiäre Verhältnisse und unterschiedliche Altersstufen zurückzuführen. Eine Rechnung mit exakten Personalkostensätzen würde den entstehenden Nutzen aller Voraussicht deutlich übersteigen.

Abbildung 47 veranschaulicht die Ergebnisse einer Prime Cost-Kalkulation in der Mensa des Beispiel-Studentenwerks. Wiederum wurden die grau unterlegten Felder aus Abbildung 45 übernommen.

	Mensa	Menü	.....	Wurst
Umsatzerlöse	157.536	21.860		1.658
Wareneinsatzkosten	92.741	12.618	.....	601
Personalkosten	113.762			
davon produktive Löhne	53.860	7.930	...	1.857
davon Kassenpersonal	7.461		7.461	
davon RL-Band/Spüle	19.365		19.365	
davon restliche Kosten	33.076		33.076	
Hilfs- und Betriebsstoffe	5.818		5.818	
Energiekosten	13.835		13.835	
Abschreibungen	23.209		23.209	
Übrige Kosten gesamt	131.784		131.784	
Deckungsbeitrag Produkt		1.312	.....	-800
Deckungsbeitrag Kst.	-223.613			-223.613

**Legende:**  
 Kst. Kostenstelle  
 RL-Band Rücklaufband  
 KT Kostenträger

Verrechnung über Zeiterfassung

Abbildung 47: Prime Cost-Kalkulation in der Mensa des Beispiel-Studentenwerks<sup>759</sup>

Diese Vorgehensweise entspricht dem Grundgedankengut der relativen Einzelkostenrechnung in Anlehnung an RIEBEL.<sup>760</sup> Demnach können alle Kosten einem Bezugsobjekt direkt zugeordnet werden. Dieses muss lediglich hinreichend genau spezifiziert sein. In Abhängigkeit von der gewählten Bezugshierarchie erfolgt die Zurechnung zu verschiedenen Ebenen. Sind die Energiekosten im Studentenwerk beispielsweise auf der Ebene der Kostenträger noch als Gemeinkosten anzusehen, so sind sie dennoch Einzelkosten einer der höheren Ebenen. Sofern sie einer Kostenstelle direkt zurechenbar sind, werden sie auf dieser Hierarchiestufe als Einzelkosten der Kostenstelle verrechnet. Diese Einstufung wurde auch im vorliegenden Fall unterstellt. Ist eine verursachungsgerechte Zurechenbarkeit auf Kostenstellenebene nicht gegeben, erfolgt eine Überprüfung bezüglich einer Zurechenbarkeit auf der jeweils nächsten Hierarchiestufe bis letztendlich zu den Einzelkosten des Studentenwerks. Im Rahmen dieses Abschnitts erfolgt lediglich die Betrachtung einzelner Kostenstellen. Aus diesem Grund werden alle anderen Kostenträger

<sup>759</sup> In Anlehnung an TRISKA/HABMANN (2004), S. 145.

<sup>760</sup> Die relative Einzelkostenrechnung nach RIEBEL wurde erstmals 1959 publiziert. Vgl. RIEBEL (1959), S. 218 ff. Eine Vorgehensweise auf Basis relativer Einzelkosten in Studentenwerken verfolgt auch WEBER für die Grundrechnung der Kosten einer Verpflegungseinrichtung. Vgl. WEBER (1983b), S. 168 ff.

ger-Gemeinkosten als Kostenstellen-Einzelkosten des Verpflegungsbereichs angesehen und dementsprechend als Block abgezogen.<sup>761</sup>

Der formale Aufbau ist bis auf wenige Ausnahmen identisch zu der in Abschnitt 5.3.3.1 angeführten Vorgehensweise. Im Gegensatz zur Abbildung 46 erfolgt - wie bereits beschrieben - die Aufnahme der Umsatzerlöse in die Betrachtung. Durch diese Vorgehensweise wird der Ausweis eines Deckungsbeitrags möglich, der in Abwandlung des vorherigen Beispiels den beiden letzten Zeilen ergänzend angegeben ist. Der Deckungsbeitrag errechnet sich grundsätzlich aus den Umsätzen abzüglich der Wareneinsatzkosten und den mittels der Zeiterfassung verrechneten produktiven Löhnen.<sup>762</sup> Für das Menü erhält man nach Abzug der 12.618 € Wareneinsätze und der 7.930 € produktiven, direkt zurechenbaren Personalkosten einen positiven Ergebnisbeitrag von 1.312 €. Durch Division dieses Betrages durch die Anzahl der abgesetzten Menüs lässt sich ein Stück-Deckungsbeitrag errechnen.

In diesem Beispiel wurde aufgrund der bereits beschriebenen Verteilungsproblematik auf eine Einbeziehung der Zuschüsse und Semesterbeiträge in die Umsatzerlöse verzichtet. Eine Konsequenz aus dieser Nichtberücksichtigung ist ein vielfach negativ ermittelter Deckungsbeitrag der einzelnen Kostenträger, obwohl längst nicht alle Kosten auf die Kostenträger verrechnet werden. In dem Beispiel weist das Produkt Wurst einen negativen Deckungsbeitrag auf. Dieser darf zu keiner verfrühten Beurteilung der Vorteilhaftigkeit eines Kostenträgers herangezogen werden. Eine derartige Beurteilung kann nur bei Verwendung geeigneter Ziel-Deckungsbeiträge stattfinden.

Eine Verrechnung der übrigen Gemeinkosten anhand der bereits im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Verrechnungssystematik unterbleibt bei der Prime Cost-Kalkulation. Somit handelt es sich bei der Grundversion dieser Rechnung um eine Teilkostenrechnung. Mögliche beanspruchungsgerechte Verrechnungswege für die übrigen Kostenstellen-Einzelkosten wurden allerdings bereits angeführt. Die Vorteile einer Vollkostenrechnung befürworten im weiteren Verlauf die Abkehr von der Einhaltung des Gedankenguts von RIEBEL. Diese Abwandlung rechtfertigt sich durch die vielfach geforderte zweckgerichtete Ausgestaltung eines Kostenrechnungssystems.<sup>763</sup>

In einem nächsten Schritt sollten daher die Verrechnungsmodalitäten für die in Abbildung 47 angegebenen Kostenarten von der differenzierteren Zuschlagskalkulation

---

<sup>761</sup> Diese Vorgehensweise beruht auf pragmatischen Überlegungen. Sie ist als zweifelhaft einzustufen, da beispielsweise die Umlagen nicht als Kostenstellen-Einzelkosten aufgefasst werden können. Diese werden ursprünglich in den vorgelagerten Kostenstellen verursacht und sind streng genommen Kostenstellen-Gemeinkosten.

<sup>762</sup> Vgl. HÄNSSLER (2004), S. 371.

<sup>763</sup> Vgl. hierzu beispielsweise FLACKE/KRAFT/TRISKA (2005), S. 47.

aus Abbildung 46 übernommen werden. Dies macht allerdings nur bei einer längerfristigen Betrachtung und einer damit verbundenen beanspruchungsgerechteren Selbstkostenermittlung auf Vollkostenbasis Sinn. Bei kurzfristiger Planung ist hingegen zu konstatieren, dass die Aussagekraft hierdurch nicht verbessert wird, da die zu verrechnenden Kosten überwiegend Fixkosten darstellen. Die folgende Abbildung zeigt die Ergebnisse dieser Vorgehensweise:

	Mensa	Menü	.....	Wurst
Umsatzerlöse	157.536	21.860		1.658
Wareneinsatzkosten	92.741	12.618	.....	601
Personalkosten	113.762			
davon produktivelöhne	53.860	7.930	.....	1.857
davon Kassenpersonal	7.461	640		89
davon RL-Band/Spüle	19.365	3.613		102
davon restliche Kosten	33.076	4.254		347
Hilfs- und Betriebsstoffe	5.818	572		27
Energiekosten	13.835	1.360		66
Abschreibungen	23.209	2.280		110
Übrige Kosten gesamt	131.784	10.333		742
Ergebnisbeitrag Produkt		-21.740	.....	-2.283
Ergebnisbeitrag Kst.	-223.613		-223.613	

Verrechnung über Zeiterfassung

Verrechnung über Anzahl der abgesetzten Einheiten

Verrechnung über Anzahl Komponenten

Verrechnung mit kombiniertem Wert-/Mengen-schlüssel

**Abbildung 48: Prime Cost-Kalkulation unter Berücksichtigung von Vollkosten**

Durch die in der Abbildung 48 gezeigte Rechnung kann eine höhere Beanspruchungsgerechtigkeit in der Kostenrechnung erzielt werden. Es ist nicht verwunderlich, dass beide betrachteten Kostenträger bei einer Nichteinbeziehung der Zuschüsse negative Ergebnisbeiträge aufweisen. Der absolute Ergebnisbeitrag des Menüs ist weitaus negativer als derjenige des Kostenträgers Wurst. Diese Differenz kann durch die Ermittlung von Stück-Ergebnisbeiträgen relativiert werden. Zu deren Ermittlung sind die gesamten Ergebnisbeiträge durch die Anzahl abgesetzter Einheiten zu dividieren. Die auf diesem Wege ermittelten Werte sind die Basis des anschließenden Vergleichs mit den Ziel-Ergebnisbeiträgen.

Die Umsatzerlöse, die Wareneinsatzkosten sowie die produktiven Löhne als Teil der Personalkosten werden aus Abbildung 47 übernommen. Die übrigen auf die einzelnen Kostenträger verrechneten Kosten sind bis auf eine Ausnahme die Werte der prozessorientierten Zuschlagskalkulation aus Abbildung 46. Eine Abweichung erhält man lediglich bei der Verrechnung der restlichen Personalkosten. Durch die Analyse der produktiven Löhne ist eine beanspruchungsgerechtere Verteilung eines Großteils dieser Kosten



möglich. Knapp 60% der restlichen Personalkosten aus Abbildung 46 werden durch diese Vorgehensweise besser verteilt. Aus diesem Grund werden sie in der Abbildung 48 nicht mehr unter restliche Kosten erfasst. Die Belastung der einzelnen Kostenträger an dieser Stelle fällt daher geringer aus.

Die Selbstkosten des Menüs betragen nunmehr 42.600 €. Die Subtraktion dieses Wertes von den Umsätzen führt zu einem negativen Ergebnisbeitrag des Produkts in Höhe von 21.740 €. Die Selbstkosten der Wurst belaufen sich auf 3.941 €. In diesem Beispiel ergeben sich beim Produkt Menü nur unwesentliche Änderungen hinsichtlich der Selbstkosten gegenüber der prozessorientierten Zuschlagskalkulation. Der Kostenträger Wurst wird allerdings erneut um 1.209 € mehr belastet. Gegenüber der einfachen Zuschlagskalkulation haben sich die Selbstkosten um 60% erhöht. Diese Abweichungen sind einerseits auf die geringen Wareneinsatzkosten zurückzuführen. Andererseits erscheint die Beanspruchung bei den produktiven Löhnen vergleichsweise hoch. Es ist zu überprüfen, welche Tätigkeiten diese Belastung verantworten.<sup>764</sup> Diese Informationen können durch Auswertungen der Zeiterfassung gewonnen werden.

Die kurz angerissene Diskussion hinsichtlich möglicher Verbesserungspotentiale am Beispiel des Kostenträgers Wurst zeigt erste Ansätze der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten dieses Instruments. Nachfolgend werden diese Einsatzfelder zum Abschluss der instrumentellen Ausgestaltung intensiver behandelt, um die vielfältigen Möglichkeiten des Instruments zur Erfüllung der insbesondere operativen Controlling-Aufgaben zu veranschaulichen.

### **5.3.4 Anwendungsfelder der Prime Cost-Kalkulation**

Der Detaillierungsgrad der Informationen bei Anwendung der Prime Cost-Kalkulation ist als sehr hoch einzustufen. Diese Tatsache - verbunden mit der hier angeführten Rechnung auf Basis der Ergebnisse einer vergangenheitsorientierten Zeiterfassung - führt zu einer eingeschränkten Eignung dieses Instruments im Rahmen des strategischen Controlling. Lediglich die Aufgabe des Aufbaus von Beurteilungsverfahren zur Leistungserbringung, um einerseits einen rationellen Betriebsablauf zu gewährleisten und andererseits eine Optimierung des Leistungsprogramms zu forcieren, wird direkt unterstützt. Diese dritte strategische Controlling-Aufgabe erfordert eine systematische, instrumentengestützte Vorgehensweise. Die gewonnenen Erkenntnisse können im Verpflegungsbereich für die Leiter der Einrichtungen als Planungsgrundlage dienen. Einschränkung ist darauf hinzuweisen, dass zur Erfüllung dieser Aufgabe eine Erweiterung

---

<sup>764</sup> Die hohe Kostenbeanspruchung bei den produktiven Löhnen kann viele Ursachen besitzen. Eine Möglichkeit ist eine zu geringe Absatzmenge. Unabhängig von der verkauften Menge werden die fixen, produktiven Löhne auf den Kostenträger verrechnet. Ein anderer Grund könnten Ungenauigkeiten bei der Zeiterfassung sein.

der Rechnungen um Planwerte erfolgen muss. Insbesondere eine kostenträgerbezogene Festlegung von Ziel-Ergebnisbeiträgen sollte zwingend erfolgen, um fundierte Entscheidungen zu ermöglichen. Insgesamt ist der Nutzen der Prime Cost-Kalkulation im Bereich des strategischen Controlling dennoch eher gering.

Im Rahmen des operativen Controlling ergibt sich hingegen ein weites Handlungsfeld. Als operative Controlling-Aufgabe wurde unter anderem die informatorische und methodische Hilfestellung zur Entscheidungsfindung bei vorhandenen Problemen angeführt. In diesem Zusammenhang erfolgte explizit für die Verpflegungsbetriebe der Verweis auf die Problematik eines abgestimmten Leistungsangebots.<sup>765</sup> Als weitere operative Controlling-Aufgabe konnte das Erfordernis zur Entwicklung bzw. Weiterentwicklung weiterer Instrumente zur laufenden Überwachung und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Studentenwerke erarbeitet werden.<sup>766</sup> Zur Erfüllung dieser Aufgaben kann die Prime Cost-Kalkulation einen wesentlichen Beitrag leisten. Konkreter kann diese beispielsweise bei den nachfolgenden Fragestellungen eine wesentliche Unterstützung bewirken:

1. Ab welchen Umsätzen sollte der Verkauf eines Produktes eingestellt werden? Wie hoch ist der mindestens mit einem Produkt zu erwirtschaftende Umsatz?
2. Rechtfertigen die realisierten Ergebnisbeiträge unter Berücksichtigung des sozialen Auftrags der Studentenwerke und der gewährten Zuschüsse die Produktion des Kostenträgers?
3. Durch Austausch welcher Kostenträger kann die Qualität des Leistungsangebots langfristig verbessert werden?
4. In welchem Verpflegungsbetrieb erfolgt die wirtschaftlichste Produktion eines Kostenträgers? Inwieweit können die Prozesse dieses Verpflegungsbetriebs auf andere Einrichtungen übertragen werden?

Diese Fragestellungen erfordern nachfolgend eine knappe Erläuterung. Dabei erfolgt eine zusammengefasste Darstellung der ersten drei Fragestellungen. Durch die Prime Cost-Kalkulation kann die Wirtschaftlichkeit verschiedener Kostenträger anhand der Differenz von Ziel-Ergebnisbeitrag und realem Ergebnisbeitrag beurteilt werden. Bei einer negativen Abweichung der realen Ergebnisbeiträge von den angestrebten Werten und gleichzeitig einer unbefriedigenden Umsatzentwicklung einzelner Kostenträger wird ein Austausch empfohlen. Eine Eliminierung umsatzstarker Kostenträger sollte nur in Ausnahmefällen erfolgen, da diese auf eine hohe Akzeptanz des Produkts bei den Studierenden hinweisen. Dies könnte sich ansonsten negativ auf die Zufriedenheit der

---

<sup>765</sup> Vgl. zu dieser Controlling-Aufgabe die Ausführungen in Abschnitt 3.3.

<sup>766</sup> Vgl. ergänzend die Ausführungen in Abschnitt 4.3.1.

Studierenden mit den angebotenen Leistungen auswirken. Ein ersatzloser Austausch ist daher nur bei Ergänzungsprodukten zu befürworten. Diese dienen nicht der eigentlichen Grundversorgung.<sup>767</sup>

Die komplette Eliminierung eines Menüs ist hinsichtlich einer zu gewährleistenden Leistungsvielfalt somit abzulehnen. In diesen Bereichen sollte durch einen Austausch einzelner Angebote eine bessere Kapazitätsauslastung und eine insgesamt höhere Wirtschaftlichkeit angestrebt werden. Bei einer Optimierung des Leistungsangebots im Menübereich sind folgende Rahmenbedingungen zu beachten. Die Erfassung der Zeiten des produktiven Personals wird auf Tagesbasis durchgeführt. Auch bei den Wareneinsätzen kann mit Hilfe des Warenwirtschaftsprogramms und der Anzahl abgesetzter Einheiten auf Basis der Auswertungen der Kasse eine tagesbezogene Untersuchung stattfinden. Somit ist eine tagesbasierte Analyse eines Menüs grundsätzlich möglich. Folgt die Produktion beispielsweise einem Vierwochenplan, so besteht das Gesamtangebot eines Menüs aus insgesamt 20 verschiedenen Speisen.<sup>768</sup> Es wird empfohlen, eine Rangfolgenbildung anhand der Kriterien Ergebnisbeiträge und Umsatz vorzunehmen. Diese Reihenfolge dient als Entscheidungsgrundlage des Austauschs diverser Tagesangebote.

Beispielsweise könnten für die beiden letztplatzierten Speisen die Möglichkeiten eines Austauschs diskutiert werden. Hierdurch kann das langfristige Ziel eines höheren durchschnittlichen Ergebnisbeitrags eines Menüs und eines besser auf die Bedürfnisse der Studierenden abgestimmten Leistungsprogramms realisiert werden.<sup>769</sup> Längerfristig sind Impulse hinsichtlich einer Wirtschaftlichkeitssteigerung zu erwarten. Einschränkend sei darauf hingewiesen, dass beim Austausch einer Speise Kriterien wie Angebotsvielfalt und Ausgewogenheit zwingend beachtet werden müssen. So sollte beispielsweise ein fleischloses Angebot pro Tag in größeren Mensen im Speiseplan enthalten sein. Aus diesem Grund müssen weitere ernährungsspezifische Faktoren bei den Entscheidungen Berücksichtigung finden. Hierzu ist eine fachbezogene Integration von Ernährungswissenschaftlern oder Köchen empfehlenswert.

Die vierte Frage umfasst die Identifizierung von Potentialen zur Optimierung der Leistungserbringung innerhalb eines Studentenwerks in verschiedenen Verpflegungseinrichtungen. Hierbei kann die Prime Cost-Kalkulation nützliche Informationen liefern. So ist

---

<sup>767</sup> In einigen Mensen werden beispielsweise Pralinen angeboten. Dieses Angebot ist nicht als Grundverpflegung einzustufen und könnte bei Erfüllung der genannten Kriterien durchaus gänzlich entfallen.

<sup>768</sup> In diesem Zusammenhang sei erneut auf den Vier- oder Sechswochenrhythmus des Speiseplans verwiesen. Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.2.1.3 zum Bereich Verpflegung.

<sup>769</sup> Allerdings ist bei diesen Entscheidungen zu berücksichtigen, dass vielfach bewusst die Aufnahme eines weniger attraktiven und preiswerten Menüs erfolgt, um den Abverkauf teurerer Menüs zu unterstützen. Selbst bei Verfolgung dieser fragwürdigen Politik sollte im Rahmen der langfristigen Verbesserung der Speisenqualität und einer damit verbundenen Erhöhung der Kundenzufriedenheit ein Mindestmaß an Attraktivität gewahrt werden.

es durchaus denkbar, dass Produktionsprozesse beispielsweise für den Dessert in verschiedenen Verpflegungseinrichtungen unterschiedlich sind. Mit den durch die Prime Cost-Kalkulation auf Teilkostenbasis gewonnenen Informationen können diese Herstellprozesse hinsichtlich ihrer Effizienz untersucht und Möglichkeiten der Übertragung erfolgreicher Prozesse auf andere Einrichtungen diskutiert werden. Zur Veranschaulichung dieses Sachverhalts sei angenommen, dass in zwei verschiedenen Verpflegungseinrichtungen des Beispiel-Studentenwerks ein Dessert angeboten wird. Die Produktion in der ersten Einrichtung ist sehr personalintensiv. Ein nur für diesen Kostenträger zuständiger Mitarbeiter mischt die entsprechenden Zutaten und kocht das Dessert auf. Zudem erfolgt nach dem Erkalten eine manuelle Verteilung in Schälchen. In der anderen Einrichtung ist lediglich die Zugabe von Wasser im Rahmen des Herstellungsprozesses erforderlich. Zudem muss das Dessert verrührt und kann direkt portioniert werden. Während auf Basis der bisherigen Verrechnungssystematik mit einem Zuschlag auf die nahezu identischen Wareneinsatzkosten keine großen Abweichungen bei den Selbstkosten auftreten dürften, erhält man bei Anwendung der Prime Cost-Kalkulation auf Teilkostenbasis ein davon abweichendes Ergebnis. Aufgrund der Analyse der produktiven Löhne des Desserts in der ersten Einrichtung sind die Selbstkosten deutlich höher als in der zweiten.

Ein Vergleich auf Basis einer Vollkostenrechnung ist bei dieser Betrachtung abzulehnen, da einrichtungsübergreifend die Verhältnisse zu stark voneinander abweichen können. Des Öfteren werden beispielsweise größere Mensen mit verhältnismäßig mehr Umlagen als kleinere Verpflegungsbetriebe belastet. Zur Effizienzbeurteilung des Herstellprozesses ist daher die in Abbildung 47 vorgeschlagene Systematik ausreichend. Im Sinne eines internen Benchmarking sind Optimierungspotentiale aufzudecken und umzusetzen. Diese Weiterentwicklung kann zu dem von den Studentenwerken angestrebten Ziel eines effizienteren Einsatzes der Ressource Personal beitragen.<sup>770</sup>

---

<sup>770</sup> Vgl. zu dieser Zielsetzung den drittletzten Absatz des Abschnitts 4.2.2.

## 5.4 Einordnung der Instrumente in die Controlling-Konzeption

Die bisherigen Ausführungen zu der schwerpunktmäßig behandelten instrumentellen Ausgestaltung des Controlling basieren auf den in den Kapiteln 1 bis 4 gewonnenen Erkenntnissen. In diesem Zusammenhang wurde der Schwerpunkt auf die Balanced Scorecard gelegt. Bei der Beschreibung dieses Verfahrens wurde bereits mehrfach auf eine grundsätzlich mögliche Einordnung sämtlicher einzusetzender Instrumente in dieses Rahmengeriüst verwiesen.<sup>771</sup> Die folgende Abbildung 49 zeigt diesen Zusammenhang:

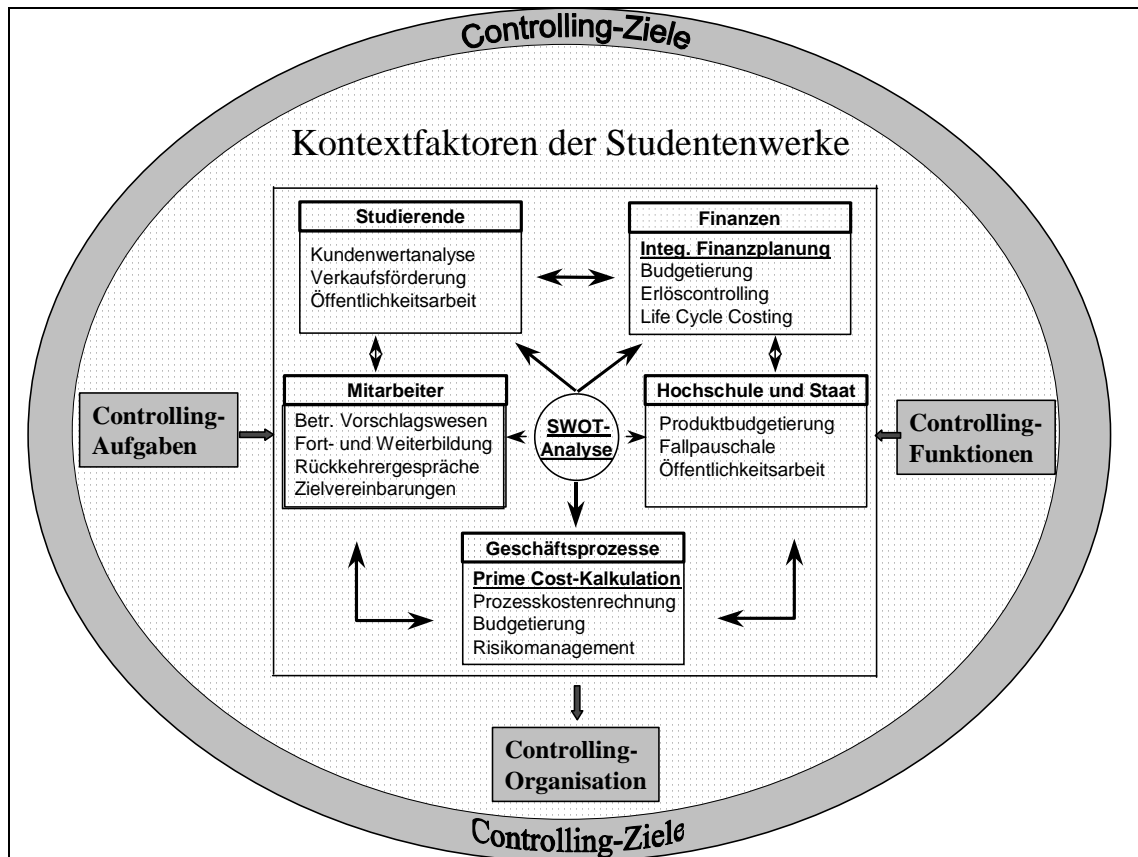


Abbildung 49: Bedeutung der Balanced Scorecard in der Controlling-Konzeption

Die Controlling-Ziele als überwiegend kontextunabhängiges Element bilden den Rahmen sämtlicher Ausführungen. Maßgeblichen Einfluss auf die instrumentelle Ausgestaltung der Controlling-Konzeption üben die Kontextfaktoren, die Controlling-Funktionen und die Controlling-Aufgaben aus. Die in der Abbildung gepunktete Fläche veranschaulicht die umfassende Berücksichtigung der Kontextfaktoren, die sowohl auf die Instrumente als auch auf die übrigen Elemente der Konzeption einen Einfluss ausüben.

<sup>771</sup> Vgl. die Ausführungen zur generellen Möglichkeit der Einordnung diverser Instrumente in das Grundgerüst der Balanced Scorecard in Abschnitt 5.1. Hinsichtlich der Einordnung der SWOT-Analyse in die Balanced Scorecard wird ergänzend auf Abschnitt 5.1.2.3.1 verwiesen. Ausführungen zur Einstufung der integrierten Finanzplanung und der Prime Cost-Kalkulation finden sich gegen Ende des Abschnitts 5.1.2.6.2.1.

Die Controlling-Funktionen und insbesondere die Controlling-Aufgaben sind letztendlich für die instrumentelle Ausgestaltung des Controlling entscheidend. Bei dieser nimmt die Balanced Scorecard eine übergeordnete Rolle ein, da in ihrem Grundgerüst unter anderem weitere Controlling-Instrumente einsortiert werden können. Im bisherigen Verlauf wurde beispielsweise die SWOT-Analyse im Rahmen der Strategieentwicklung behandelt. Dieses Instrument ist in der Abbildung an der Stelle positioniert, an der vorher die Vision und die Strategie angesiedelt waren. Darüber hinaus fand eine Zuordnung der integrierten Finanzplanung zu der finanziellen Perspektive und der Prime Cost-Kalkulation zu der Prozessperspektive statt.

Grundsätzlich sollte eine Zuordnung zu derjenigen Perspektive erfolgen, für die - durch die Anwendung des Instruments - wesentliche Informationen generiert werden können. An dieser Stelle wird allerdings die Problematik einer Zurechnung in den bestehenden Strukturierungsrahmen offenkundig. Der Einsatz der Prime Cost-Kalkulation erfolgt einerseits vor dem Hintergrund einer Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Verpflegungsbetriebe. Andererseits wird auch eine Verbesserung der Produktionsprozesse angestrebt.<sup>772</sup> Insofern ist eine abgrenzungsfreie Zuordnung der Instrumente nicht immer möglich, da teilweise Informationen für strategische Ziele mehrerer Perspektive gewonnen werden können. In diesem Fall erscheint daher auch eine Aufnahme in der finanziellen Perspektive grundsätzlich legitim. Diese Problematik offenbart sich ebenfalls bei der Betrachtung des Punktes Öffentlichkeitsarbeit. Durch die Verbesserung lassen sich Informationen für sämtliche Anspruchsgruppen gewinnen. Aus diesem Grund wird dieses Instrument in der Abbildung sowohl der Perspektive Studierende als auch der Perspektive Hochschule und Staat zugeordnet.

Auf eine detaillierte Beschreibung der weiteren, angeführten Instrumente in den einzelnen Perspektiven wird an dieser Stelle verzichtet.<sup>773</sup> Die Abbildung verfolgt lediglich den Zweck, den Strukturierungsrahmen und die Bedeutung der Balanced Scorecard bei der instrumentellen Umsetzung der Konzeption darzulegen. Eine Vollständigkeit der Darstellung möglicherweise einzusetzender Instrumente wird nicht angestrebt und dürfte außerdem auch nicht möglich sein.

Die Controlling-Instrumente - die von den Funktionen und Aufgaben wesentlich determiniert werden - beeinträchtigen in hohem Ausmaß die Controlling-Organisation. Die Auswirkungen auf die organisatorische Ausgestaltung des Controlling in Studentenwerken auf Basis der bisherigen Ausführungen werden abschließend in Kapitel 6 behandelt.

---

<sup>772</sup> Vgl. die Ausführungen gegen Ende des vorherigen Abschnitts.

<sup>773</sup> Unter Berücksichtigung der Definition von WELGE lassen sich sämtliche angeführten Methoden grundsätzlich als Controlling-Instrumente auffassen. Vgl. hierzu die Ausführungen zu Beginn des Abschnitts 2.2.2.3.

## 6 Organisation des Controlling in Studentenwerken

Den bisherigen Ausführungen liegt überwiegend eine funktionsorientierte Betrachtungsweise des Controlling zugrunde. Organisatorische Fragestellungen wurden nur vereinzelt angerissen. Diesem Mangel soll in diesem Abschnitt entgegengetreten werden. Im Anschluss an die instrumentelle Ausgestaltung des Controlling in Studentenwerken mithilfe der Balanced Scorecard, der integrierten Finanzplanung und der Prime Cost-Kalkulation im Verpflegungsbereich können abschließend zentrale Aspekte der Organisation des Controlling als abrundendes Element einer Controlling-Konzeption in Studentenwerken behandelt werden. In diesem Zusammenhang muss eine Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen der jeweiligen Einrichtungen erfolgen. Aufgrund stark divergierender Mitarbeiterzahlen müssen bei den Ausführungen teilweise größenabhängige Differenzierungen vorgenommen werden. Neben der grundsätzlich vorzunehmenden organisatorischen Ausgestaltung sind die persönlichen und fachlichen Anforderungsprofile der mit Controlling-Aufgaben beauftragten Mitarbeiter zu diskutieren. Diese Problemkreise vernachlässigen den Aspekt der notwendigen EDV-Unterstützung. Die abschließenden Ausführungen widmen sich dieser Gestaltungsaufgabe.

### 6.1 Grundfragen der organisatorischen Ausgestaltung des Controlling

Im Fokus der organisatorischen Einbindung des Controlling stehen insbesondere zwei Diskussionspunkte. Neben der grundsätzlichen Fragestellung nach den Controlling-Trägern steht ergänzend die hierarchische Einordnung dieses Personenkreises in das bestehende Organisationsgefüge im Mittelpunkt. Zudem ist eine Aufteilung der konkreten Aufgaben auf die einzelnen Träger vorzunehmen. Die in Abschnitt 2.2.2.4 hinsichtlich der Studentenwerke allgemein angeführten Diskussionspunkte bezüglich der organisatorischen Einbindung der Controlling-Träger sind in diesem Abschnitt auf Basis der zwischenzeitlichen Erkenntnisse weiter zu präzisieren.

#### 6.1.1 Bestimmung der Controlling-Träger

Als grundsätzliche Möglichkeiten der Festlegung von Controlling-Trägern in den deutschen Studentenwerken existieren mit dem Selbstcontrolling und dem Fremdcontrolling zwei entgegengesetzte Grundhaltungen.<sup>774</sup> Selbstcontrolling lässt sich als Aufgabewahrnehmung durch bereits in den Studentenwerken vorhandene Führungskräfte charakterisieren. Fremdcontrolling basiert auf einer Auslagerung von Controlling-Funktionen und -Aufgaben an selbständige Organisationseinheiten. Hierbei sollen die

<sup>774</sup> Vgl. HAUSCHILDT/SCHWE (1993), S. 58.

Controlling-Träger das Ziel einer Entlastung der Geschäftsführung verfolgen, indem das Handeln auf eine zielsetzungsgerechte Entscheidungsunterstützung ausgerichtet wird. In letzter Instanz trifft beim Fremdcontrolling weiterhin der Geschäftsführer die Entscheidungen und leitet die hierzu erforderlichen Maßnahmen ein.<sup>775</sup>

Grundsätzlich wird beim Selbstcontrolling eine Aufgabenverteilung auf die oberste Führungsebene sowie Mitarbeiter der ausführenden Ebenen angestrebt.<sup>776</sup> Prädestiniert für die Erfüllung der Controlling-Aufgaben sind diejenigen Entscheidungsträger, die im bestehenden Organisationsgefüge bereits vergleichbare Aufgaben wahrnehmen. Eine generelle Übernahme sämtlicher Controlling-Aufgaben durch den Beauftragten für den Haushalt (BfdH) ist in den Studentenwerken grundsätzlich nicht zielführend. In einigen Bundesländern, wie beispielsweise Nordrhein-Westfalen, übernimmt der Geschäftsführer gleichzeitig die Funktion des Beauftragten für den Haushalt.<sup>777</sup> Eine derartige Einbindung würde in diesen Fällen dem anvisierten Ziel der Entlastung der Führung der Einrichtungen entgegenstehen.

Bei Verfolgung dieser internen Lösung sollte ein Großteil der Aufgaben daher von den derzeitigen Führungskräften der verschiedenen Entscheidungsebenen übernommen werden. Dies schließt die Übernahme einiger Controlling-Aufgaben durch den Geschäftsführer nicht konsequent aus. Vielmehr wird durch diese Aufgabenverteilung eine partielle Entlastung der Geschäftsführung gewährleistet. In den Studentenwerken erscheinen die Leiter der Kerngeschäftsfelder Verpflegung, Wohnanlagen und Ausbildungsförderung für diese Aufgabenwahrnehmung prädestiniert. Die konsequente Übertragung der Controlling-Aufgaben auf nachgelagerte Hierarchiestufen ist in den Studentenwerken allerdings ebenso wenig zielführend wie die Übernahme aller Controlling-Aufgaben durch den Geschäftsführer.

Problematisch sind insbesondere zeitliche Kapazitätsrestriktionen der Mitarbeiter sowie deren Kenntnisstand bezüglich betriebswirtschaftlicher Fragestellungen. Zudem fallen Controlling-Aufgaben an, die bereichsübergreifend koordiniert werden müssen.<sup>778</sup> Die zeitliche Restriktion ergibt sich aus der derzeitigen Einbindung der Mitarbeiter in die Organisationsstruktur. Die geschäftsbereichsspezifischen Aufgaben lassen eine unbegrenzte Übernahme zusätzlicher Controlling-Aufgaben nicht zu. Ergänzend ist der betriebswirtschaftliche Wissensstand der betroffenen Mitarbeiter in einigen Einrichtungen zu bemängeln. Die Leitung der Verpflegungsbereiche obliegt in vielen Fällen Mitarbei-

---

<sup>775</sup> Vgl. HAUSCHILDT/SCHWEWE (1993), S. 58, BERTELSMANN (2005), S. 229.

<sup>776</sup> Vgl. HORVÁTH (2003a), S. 872.

<sup>777</sup> Vgl. § 9 Abs. 1 Satz 2 StWG des Landes Nordrhein-Westfalen.

<sup>778</sup> Vgl. JUNGA (2000), S. 223.



tern mit einem hohen fachlichen Niveau. Häufig findet man beispielsweise Köche in leitenden Positionen in den Verpflegungsbetrieben. Das Vorhandensein eines für eine sachgerechte Erfüllung von Controlling-Aufgaben hinreichend umfassenden betriebswirtschaftlichen Know-hows kann bei diesen Mitarbeitern nicht vorausgesetzt werden.

Drittens lässt sich bei ausschließlicher Vertretung dieser Grundhaltung eine mangelnde Koordinationsfähigkeit des Controlling-Systems feststellen. Sowohl zur Erfüllung der operativen als auch insbesondere der strategischen Controlling-Aufgaben ist eine Koordination verschiedener Teilbereiche unabdingbar. Operativ ist beispielsweise neben vielen anderen Tätigkeiten eine Abstimmung der einzelnen Teilpläne im Rahmen der Wirtschaftsplanerstellung notwendig.<sup>779</sup> Im bislang wenig entwickelten strategischen Bereich sind überwiegend Entscheidungen zu treffen, die sich auf das gesamte Studentenwerk beziehen. Bei einer konsequenten Anwendung des Selbstcontrolling würden sämtliche strategischen Aufgaben auf die Position des Geschäftsführers zurückfallen, wodurch die angestrebte Entlastung im besten Fall marginal erfolgen würde. Aus diesen Gründen ist ein reines Selbstcontrolling als Zwischenfazit eher abzulehnen.

Charakteristisch für das Fremdcontrolling ist die Schaffung eigenständiger Organisationseinheiten für die Erfüllung der verschiedenen Controlling-Aufgaben. Durch eine organisatorische Verankerung des Controlling in Form zusätzlicher Stellen kann durch einen systematischen Ausbau des verwendeten Instrumentariums die Koordinationsfähigkeit in den Einrichtungen ergänzend zu der fundierten Entscheidungsunterstützung deutlich erhöht werden. Ferner ist die Möglichkeit des Aufbaus eines zentralisierten Informations- und Wissenspools zur Unterstützung sämtlicher Geschäftsfelder positiv zu werten. Außerdem wird die angestrebte Entlastung der Geschäftsführung hierdurch besser gewährleistet, da bei der Auswahl des einzustellenden Mitarbeiters aufgrund des zu bearbeitenden Aufgabengebiets ein hinreichendes betriebswirtschaftliches Grundverständnis vorausgesetzt werden kann.<sup>780</sup> Gegen ein reines Fremdcontrolling können die hohen Kosten angeführt werden. Zu den zusätzlich entstehenden Personalkosten sind insbesondere Kosten der Ausstattung des Mitarbeiters zu berücksichtigen. Gefahren sind zudem eine ineffiziente Erfüllung der Controlling-Funktionen durch die ständige Suche nach neuen Aufgabefeldern durch den Stelleninhaber, eine Vernachlässigung der Controlling-Aufgaben durch die bisherigen Aufgabenträger oder ein doppelter Einsatz von Ressourcen in einigen Teilbereichen.<sup>781</sup> Insofern ist ein reines Fremdcontrolling mit

---

<sup>779</sup> Die Koordination im operativen Bereich - zumindest bei der Abstimmung einzelner Teilpläne - ist allerdings nach eigenen Angaben vergleichsweise gut erfüllt. Vgl. hierzu die Ergebnisse der empirischen Untersuchung gegen Ende des Abschnitts 4.2.3.1.

<sup>780</sup> Vgl. generell zum Anforderungsprofil der Controlling-Mitarbeiter Abschnitt 6.2.

<sup>781</sup> Vgl. KÜPPER (2001), S. 485.

überwiegend mehreren ausschließlichen Controllern ebenso wie ein reines Selbstcontrolling nicht zu befürworten.

In der Praxis herrscht aus diesen Gründen zumeist eine Mischform dieser beiden Grundphilosophien vor, wobei vielfach eine Dominanz des Anteils des Fremdcontrolling zu konstatieren ist.<sup>782</sup> Maßgeblichen Einfluss auf die zweckgerechte Ausgestaltung des Controlling besitzen dabei nach der überwiegend vertretenen Meinung die Unternehmensgröße, die Umweltsituation und die bestehende Organisationsstruktur, wobei die Unternehmensgröße die anderen Einflussfaktoren mit beeinflusst.<sup>783</sup> Aus diesem Grund erfolgt im Folgenden eine schwerpunktmäßige Betrachtung dieses Faktors.

Eine Berücksichtigung der Unternehmensgröße findet durch eine Rangfolgenbildung der Einrichtungen auf Basis der Anzahl von Vollzeitstellen statt.<sup>784</sup> Folgende Aussagen lassen sich ergänzend zu den Ausführungen in Abschnitt 4.2.3.4 aus den Angaben der empirischen Untersuchung bezüglich der momentanen organisatorischen Ausgestaltung des Controlling in Studentenwerken ableiten:

- Eigene Controller-Stellen existieren in 14 von 46 Einrichtungen. Von den 23 kleinsten Einrichtungen besitzen lediglich fünf Studentenwerke eine separate Institution, von den vier größten verweisen drei Einrichtungen auf das Vorhandensein eines eigenständigen Controlling-Trägers,
- Von den Studentenwerken auf den Rängen fünf bis 13 werden Controlling-Aufgaben bis auf eine Ausnahme vom Geschäftsführer wahrgenommen. Weitere elf Einrichtungen, in denen dieses Organ die Aufgaben übernimmt, lassen sich größen-spezifisch nicht exakt einordnen,
- Überwiegend in den größeren Einrichtungen werden Controlling-Aufgaben zudem allein oder ergänzend von Assistenten der Geschäftsführung übernommen. In fünf von sechs Fällen ist dieser in einem der 20 größten an der Untersuchung teilnehmenden Studentenwerke tätig,
- Bei 31 Einrichtungen, die einer Übernahme der Controlling-Tätigkeiten von Mitarbeitern der Finanzbuchhaltung oder des Rechnungswesen zustimmen, lassen sich keine größen-spezifischen Unterschiede feststellen,

---

<sup>782</sup> Vgl. HAUSCHILDT/SCHWE (1993), S. 58.

<sup>783</sup> Vgl. KÜPPER (2001), S. 481 ff. Diese Einflussfaktoren basieren auf Erkenntnissen aus diversen empirischen Untersuchungen. Eine umfassende Organisationstheorie im Hinblick auf das Controlling muss bis zum heutigen Tage als nicht vorhanden eingestuft werden. Aus diesem Grund beruht die Ableitung eines Soll-Profiles vielfach auf einem Abwägen von positiven und negativen Gesichtspunkten.

<sup>784</sup> Die Rangfolge wurde auf Basis der Stellen des Jahres 2002 analog zu den Ausführungen in Abschnitt 3.2.1.1 gebildet.

- Insgesamt sind laut den Angaben 111 Mitarbeiter in den 46 Studentenwerken mit Controlling-Aufgaben betraut. Überwiegend weisen diese einen hohen betriebswirtschaftlichen Ausbildungsstand auf. Lediglich acht Mitarbeiter bestätigen eine handwerkliche Ausbildung.<sup>785</sup>
- Kritisch zu hinterfragen ist eine klare Aufgabenabgrenzung des Controlling, da vielfach Controlling-Aufgaben von mehreren Mitarbeitern mit einer vergleichbaren betriebswirtschaftlichen Qualifikation wahrgenommen werden.<sup>786</sup>

Die Ausführungen veranschaulichen die Heterogenität der aktuellen Ausgestaltung des Controlling in den Studentenwerken. Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen kann in der Praxis des Controlling in Studentenwerken kein Übergewicht des Fremdcontrolling zum heutigen Zeitpunkt konstatiert werden. In den 14 Studentenwerken mit einer eigenen Controlling-Stelle bestätigen zwar acht Einrichtungen, dass die Controlling-Aufgaben ausschließlich vom Controller erfüllt werden. Demnach würde bei diesen Einrichtungen ein reines Fremdcontrolling praktiziert. Mangels einer exakten Definition von Controlling-Aufgaben im Rahmen der empirischen Untersuchung ist jedoch zu vermuten, dass auch in den Einrichtungen, in denen die Erfüllung der Controlling-Aufgaben nach eigenen Angaben ausschließlich dem Controller obliegt, ein reines Fremdcontrolling als eher unwahrscheinlich einzustufen ist. Zumindest die Leiter der Kerngeschäftsfelder dürften sich mit controllingnahen Fragestellungen auseinandersetzen. In den übrigen sechs Studentenwerken werden die Controller laut den vorgenommenen Angaben durch Mitarbeiter aus anderen Bereichen der Einrichtung unterstützt. Die übrigen 32 Studentenwerke verneinen die Existenz einer gesonderten Controlling-Stelle. Insofern überwiegt insgesamt das Selbstcontrolling durch eine Verteilung der Aufgaben auf bestehende Mitarbeiter.<sup>787</sup>

Ein Vergleich dieser Ergebnisse mit vergangenen Studien führt zu folgenden Erkenntnissen. Grundsätzlich steigt der Anteil einer eigenen Controlling-Stelle mit der Unternehmensgröße. Eine Untersuchung aus dem Jahre 1990 veranschaulicht, dass bei Unternehmen mit bis zu 199 Mitarbeitern eine separate Controlling-Stelle in 53,5% aller Fälle existiert. In Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von 200-499 liegt der Anteil bereits

---

<sup>785</sup> Knapp die Hälfte der Controlling-Mitarbeiter hat ein kaufmännisches Hochschulstudium absolviert. Vgl. Abschnitt 4.2.3.4.

<sup>786</sup> Demgegenüber scheinen die Aufgaben der Geschäftsleitung deutlicher voneinander abgegrenzt. Vgl. hierzu ebenfalls die Ausführungen in Abschnitt 4.2.3.4.

<sup>787</sup> Theoretisch ist in diesen 32 Einrichtungen auch denkbar, dass bislang gar kein Controlling oder zumindest kein systematisches Controlling stattfindet. Die Entwicklungen der letzten Jahre - insbesondere die Selbsteinschätzung aus dem Jahre 1998 - sowie die zahlreichen Angaben im Rahmen der empirischen Untersuchung in Abschnitt 4.2.3 lassen allerdings den Rückschluss auf ein bereits - zumindest in Ansätzen - ausgestaltetes Controlling zu.

bei 72,7%, in den darüber liegenden Größenklassen gar bei über 80%.<sup>788</sup> Es ist zu vermuten, dass in öffentlichen Institutionen dieser Anteil grundsätzlich etwas geringer ausfällt. Dennoch zeigt ein Vergleich dieser Ergebnisse mit der Situation in Studentenwerken den bestehenden Nachholbedarf. An der empirischen Untersuchung nahmen insgesamt 46 Einrichtungen teil. Exakt die Hälfte ist diesbezüglich der ersten Größenklasse bis 199 Mitarbeitern zuzuordnen. Von diesen besitzen 5 eine eigene Controlling-Stelle. Dies führt zu einem Anteil von 21,7%. Zwischen 200 und 499 Mitarbeiter beschäftigen 21 an der Untersuchung teilnehmenden Studentenwerke. 8 verfügen über einen separaten Controlling-Träger, dies entspricht einem Anteil von 38,1%. Über 500 Mitarbeiter weisen zwei Institutionen auf. Eine davon verfügt über eine eigene Controller-Stelle.

Im Vergleich zu anderen Unternehmen lässt sich somit in den Studentenwerken ein Mangel hinsichtlich der Bildung eigenständiger Controller-Stellen konstatieren. Selbst unter Berücksichtigung des öffentlichen Charakters der Institution muss die Entwicklung als rückständig eingestuft werden.<sup>789</sup> Ein Hauptgrund für diesen Nachholbedarf ist der lange Zeit nicht existierende Veränderungsdruck im öffentlichen Bereich. Aktuelle Entwicklungen erfordern jedoch ein Umdenken.<sup>790</sup> Aus diesem Grund sind in den letzten Jahren verstärkt Bemühungen des Aufbaus eines Controlling zu beobachten. Aufgrund der unterschiedlichen Größe und einer fehlenden stringenten Vorgabe findet aber keine einheitliche Vorgehensweise bei der Implementierung statt. Im Folgenden steht daher die Ermittlung eines Soll-Profiles im Vordergrund, dass einerseits die Größenunterschiede der Einrichtungen adäquat berücksichtigt und andererseits die Effizienz der Aufgabenwahrnehmung bestmöglich unterstützt.

SCHWARZ empfiehlt eine Erweiterung der Zuständigkeiten des bisherigen Mitarbeiterstamms um Controlling-Aufgaben in mittleren und kleineren NPOs.<sup>791</sup> In den Studentenwerken würden somit die vorhandenen Mitarbeiter im Sinne eines Selbstcontrolling diese Aufgaben übernehmen. Die Übertragung der Aufgaben kann hierbei grundsätzlich mit und ohne eine Veränderung der Kompetenzen erfolgen.<sup>792</sup> Leider unterbleibt bei SCHWARZ eine genaue Abgrenzung, ab welcher Mitarbeiterzahl die jeweilige Einrich-

---

<sup>788</sup> Vgl. KÜPPER (2001), S. 482, HORVÁTH (2003a), S. 838. Im Original bei KÜPPER/WINCKLER/ZHANG (1990), S. 439.

<sup>789</sup> Ergänzend kann das Alter der Studie kritisch angeführt werden. Insbesondere in den letzten Jahren ist eine deutliche Zunahme des Controlling zu beobachten. Eine Erhöhung des prozentualen Anteils in den einzelnen Größenklassen in den letzten Jahren ist als wahrscheinlich einzustufen.

<sup>790</sup> Vgl. zu den vielfältigen Veränderungen die Ausführungen im Abschnitt 1.1 für öffentliche Institutionen sowie Abschnitt 3.3 speziell für die Studentenwerke.

<sup>791</sup> Vgl. SCHWARZ (2002), S. 141.

<sup>792</sup> Vgl. HOFFJAN (1998), S. 403. Für die Bundesagentur für Arbeit lassen sich hierbei die Bestandslösung und das Erweiterungsmodell unterscheiden. Die Ausführungen bei HOFFJAN beziehen sich auf den Beauftragten für den Haushalt. Dies ist in den Studentenwerken aus den genannten Gründen unangebracht. Gleichwohl sind die Grundgedanken auf Studentenwerke übertragbar.

tung einer kleinen, mittleren oder großen Organisation zuzurechnen ist. Eine exakte Einstufung der Studentenwerke in diese Kategorien erscheint daher nicht ohne weiteres möglich.<sup>793</sup> Selbst wenn diese Einstufung vorgenommen werden könnte, ist diese Empfehlung dennoch kritisch zu beurteilen. Der spezifische Charakter der Studentenwerke, die von sich selbst ein hohes Maß an Wirtschaftlichkeit einfordern, führt grundsätzlich auch in kleineren Einrichtungen - abweichend von der hier vertretenen Meinung - zu der Erkenntnis, dass die Bildung einer separaten Stelle grundsätzlich als eine ernstzunehmende Alternative einzustufen ist.<sup>794</sup>

Die Entscheidung für oder gegen die Bildung einer separaten Controlling-Stelle muss in den Studentenwerken letztendlich auf Basis der Notwendigkeit der Entlastung der Geschäftsführung getroffen werden.<sup>795</sup> Dieses Erfordernis nimmt mit zunehmender Größe der Einrichtung aufgrund eines steigenden Koordinationsbedarfs zu. Verstärkt wird dieser Gesichtspunkt durch die überwiegend divisionale Organisationsstruktur, die im Vergleich zu funktional organisierten Unternehmen eine höhere bereichsübergreifende Abstimmung erfordert.<sup>796</sup> Einen weiteren wichtigen Einfluss besitzt die Notwendigkeit der Beratung der Geschäftsführung in wirtschaftswissenschaftlichen Fragestellungen. Insbesondere in den Einrichtungen, die von Personen geleitet werden, die keine betriebswirtschaftliche Ausbildung besitzen, ist ein hoher Beratungsbedarf zu vermuten.<sup>797</sup> Unter diesen Gesichtspunkten wird die organisatorische Einbettung einer separaten Controlling-Stelle auch in kleineren Studentenwerken eher befürwortet. Letztendlich kann diese Entscheidung allerdings nur studentenwerksindividuell erfolgen.

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass ein reines Fremdcontrolling in den Studentenwerken nicht stattfinden sollte. Die leitenden Mitarbeiter der einzelnen Geschäftsfelder sind - soweit es ihr betriebswirtschaftlicher Kenntnisstand zulässt - in die Erfüllung der Controlling-Aufgaben einzubeziehen. Möglichst viele Aufgaben sollten dezentralisiert frei nach dem Motto „so viel dezentrales Controlling wie möglich, so viel zentrales Controlling wie nötig“<sup>798</sup> von den Führungskräften der einzelnen Geschäftsbe-

---

<sup>793</sup> 50 der insgesamt 61 Studentenwerke verfügten Ende 2002 über mehr als 100 Vollzeitstellen. Selbst im Falle einer Einstufung mehrerer Studentenwerke als klein oder mittel sollte jedoch nicht auf Controlling verzichtet werden. Lediglich die Institutionalisierung wird durch die Größe des Studentenwerks entscheidend beeinflusst, nicht jedoch die generelle Anwendbarkeit des Controlling-Konzepts. Vgl. HORAK (1995), S. 247 ff.

<sup>794</sup> Vgl. zu dem selbst formulierten Anspruch einer erhöhten Wirtschaftlichkeit beispielsweise die das Jahr 1998 betreffenden Ausführungen zu Beginn des Abschnitts 3.2.

<sup>795</sup> Vgl. zu dieser Unterstützung der Geschäftsführung die Ausführungen zu den Controlling-Zielen in Abschnitt 2.2.2.1.

<sup>796</sup> Vgl. KÜPPER (2001), S. 482.

<sup>797</sup> Vgl. hierzu ergänzend die Ausführungen zum Stellenprofil des Geschäftsführers in Abschnitt 3.2.2.2.1 und die Ergebnisse im Rahmen der empirischen Untersuchung im letzten Absatz des Abschnitts 4.2.3.4. Diese beziehen sich allerdings nur auf diejenigen Geschäftsführer, die den Fragebogen selbst ausgefüllt haben.

<sup>798</sup> REIB/ HÖGE (1994), S. 219.

reiche wahrgenommen werden. Aufgrund des hohen Ausbildungsstands der verschiedenen Mitarbeiter in den Studentenwerken, die schon heute Controlling-Aufgaben wahrnehmen, ist das notwendige Wissen zur Unterstützung des angesprochenen Personenkreises grundsätzlich vorhanden. Das angeführte Zitat belegt allerdings auch die Notwendigkeit eines zentralen Controlling. Nach der hier vertretenen Auffassung ist eine eigenständige Implementierung zur Unterstützung der Geschäftsführung und der dezentralen Controlling-Träger auch in kleineren Studentenwerken ernsthaft in Erwägung zu ziehen.

### **6.1.2 Aufgabenzuordnung und hierarchische Einordnung der Controlling-Träger**

Im Anschluss an die Diskussion über den grundsätzlich mit Controlling-Aufgaben zu beauftragenden Personenkreis muss nachfolgend eine differenziertere Aufgabenabgrenzung stattfinden. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage nach der hierarchischen Einordnung der Controlling-Träger. Grundsätzlich muss sich die Aufgabenabgrenzung an den spezifischen Rahmenbedingungen des jeweiligen Studentenwerks orientieren. Aus diesem Grund ist eine für alle Einrichtungen gültige Abgrenzung schwer erreichbar. Einige verallgemeinernde Aussagen lassen sich dennoch für sämtliche Studentenwerke ableiten.

Die Führungskräfte der Geschäftsbereiche sollten grundsätzlich Controlling-Aufgaben übernehmen. Bei dieser dezentralisierten Aufgabenwahrnehmung muss intern ein kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung stehen, der bei Controlling-Problemen eine Unterstützungsfunktion ausübt. Diese Funktion sollte mehrheitlich von einem zentralen Controlling-Träger wahrgenommen werden. Die von diesem vorgenommene Unterstützung darf jedoch nicht nur die hierarchisch untergeordneten Ebenen umfassen. Gleichzeitig ist eine Unterstützung der Geschäftsführung zu gewährleisten.<sup>799</sup>

Sämtliche für den Untersuchungsgegenstand erarbeiteten Controlling-Aufgaben werden in Tabelle 13 erfasst.<sup>800</sup> Dem zentralen Controlling-Träger obliegen mit der Verbesserung der Controlling-Infrastruktur, der Koordinations- und Entscheidungsvorbereitungsfunktion sowie der Beratungs- und Servicefunktion diejenigen Aufgabenbereiche, für die ein hohes Qualifikationsniveau betriebswirtschaftlicher Kenntnisse erforderlich ist.

<sup>799</sup> Vgl. KÜPPER (2001), S. 483.

<sup>800</sup> Vgl. zu den operativen und strategischen Controlling-Aufgaben in Studentenwerken Abschnitt 3.3. Teilweise werden die Aufgaben dabei an dieser Stelle zusammengefasst aufgenommen. Als Beispiel sei die grundsätzliche Verbesserung der Infrastruktur im strategischen Bereich angeführt. Demgegenüber werden einige Aufgaben, insbesondere des operativen Controlling, konkreter beschrieben.

<b>Zentrales Controlling</b>	<b>Dezentrales Controlling der Führungskräfte auf Geschäftsbereichsebene</b>
<p><b>Verbesserung der Controlling-Infrastruktur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterentwicklung der Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme, insbesondere im Bereich des strategischen Controlling</li> <li>• Weiterentwicklung der Kostenrechnung und des Berichtswesens</li> <li>• Sicherstellung EDV-Unterstützung</li> </ul> <p><b>Koordinations- und Entscheidungsvorbereitungsfunktion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überprüfung, Abstimmung und Konsolidierung der Daten des Wirtschaftsplans</li> <li>• Verbesserung der internen und externen Kommunikation</li> <li>• Planfortschrittskontrolle</li> <li>• Erarbeitung von strategischen Handlungsoptionen</li> </ul> <p><b>Beratungs- und Servicefunktion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung der dezentralen Controlling-Träger und der Geschäftsführung</li> <li>• Motivation und Schulung der dezentralen Controlling-Träger</li> <li>• Hilfestellung bei Entwicklung und beim Einsatz von Controlling-Instrumenten</li> <li>• Koordination der Kommunikation zu den Anspruchsgruppen</li> </ul>	<p><b>Operative Steuerungsfunktion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufdeckung des Informationsbedarfs und Beschaffung und Auswertung notwendiger Informationen</li> <li>• Erarbeitung von Handlungsalternativen auf Basis von Abweichungsanalysen</li> <li>• Weiterentwicklung des geschäftsbereichsbezogenen Berichtswesens</li> <li>• Zusammenarbeit mit dem zentralen Controlling bei strategischen Geschäftsfeldfragen</li> </ul> <p><b>Planungs- und Kontrollfunktion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufstellung, Überprüfung und Modifikation verschiedener Teilpläne, insbesondere Kostenstellenplan</li> <li>• Dokumentation der Planungsprämissen des Wirtschaftsplans</li> </ul>

**Tabelle 13: Abgrenzung der Controlling-Aufgaben im Beispiel-Studentenwerk**<sup>801</sup>

Die Mischung von Fremdcontrolling und Selbstcontrolling findet in der starken Einbindung der operativen Führungskräfte ihren Ausdruck. Durch deren intensive Integration

<sup>801</sup> In Anlehnung an JUNGA (2000), S. 224, KÜPPER (2001), S. 489 und WEBER (2004a), S. 578 f.

in den Controlling-Prozess kann dessen Akzeptanz steigen. Oftmals auftretende Beharrungstendenzen bei bevorstehenden Veränderungen in den Studentenwerken können durch diese Aufgabenverteilung gesenkt werden.<sup>802</sup> Überwiegend sollte im dezentralen Controlling eine Übernahme von operativen Planungs-, Kontroll- und Steuerungsaufgaben stattfinden. Die Planungen beziehen sich dabei auf die geschäftsbereichsspezifisch zu erstellenden Teilpläne. Die operative Steuerungsfunktion umfasst ein größeres Aufgabenspektrum. Als Planungsgrundlage ist dabei vielfach eine aussagekräftige Kosten- und Leistungsrechnung erforderlich, die aufgrund des höheren betriebswirtschaftlichen Kenntnisstands vom zentralen Controlling-Träger mit entwickelt werden sollte.

Sinnvoll erscheint des Weiteren die Bildung einer zentralen Controlling-Stelle auf der Ebene des Dachverbandes. Denkbar ist eine Integration des Bereiches in das Referat Wirtschaftsfragen oder auch ein eigenständiger Aufbau einer übergeordneten Controlling-Instanz. Durch diese Vorgehensweise würde in Ergänzung zu der zweistufigen Controlling-Organisation auf Studentenwerksebene eine dritte Stufe hinzutreten. Der Vergleich der rechtlichen Rahmenbedingungen auf Landesebene bekräftigt die Sinnhaftigkeit dieser Vorgehensweise, da trotz unterschiedlicher gesetzlicher Grundlagen dennoch bundesweit einheitliche Controlling-Aufgaben erarbeitet werden konnten.<sup>803</sup> Der Controlling-Träger auf Dachverbandsebene sollte zentrale Fragestellungen bearbeiten, die alle bundesweiten Studentenwerke betreffen.

Als Hauptaufgaben können beispielsweise die Erarbeitung von Gegenmaßnahmen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation oder eine zentralisierte Instanz zur Vertretung der Interessen gegenüber der Anspruchsgruppe Staat genannt werden. Zudem erscheint eine Unterstützung beim Aufbau eines strategischen Planungsinstrumentariums sinnvoll. Die Maßnahmen könnten in diesem Zusammenhang von Schulungsmaßnahmen der zentralen Controller-Träger bezüglich des Instruments Balanced Scorecard bis zu einer Qualitätssicherung der auf Studentenwerksebene erarbeiteten strategischen Ziele reichen. Ein weiterer Vorteil wäre eine Verbesserung der Kommunikation zwischen den einzelnen Studentenwerken. In Anlehnung an den Grundgedanken des Benchmarking könnten vorteilhafte Strukturen der verschiedenen Geschäftsfelder identifiziert und auf andere Einrichtungen übertragen werden.

Im Anschluss an die grundsätzliche Bestimmung möglicher Controlling-Träger und der von ihnen zu erfüllenden Aufgaben muss über die hierarchische Einordnung - hauptsächlich der zentralen Controlling-Träger - in die Organisationsstruktur entschieden

---

<sup>802</sup> Vgl. zu den angesprochenen Beharrungstendenzen bei Veränderungsprozessen z. B. WOGERSIEN (1998), S. 283.

<sup>803</sup> Vgl. insbesondere die Abschnitte 3.2.2.1 und darauf aufbauend 3.3.



werden.<sup>804</sup> Grundsätzlich können diese als Stabs- oder Linienstelle in die Organisation eingebunden werden. Stabsstellen leisten im Allgemeinen bei der Planung und Überwachung eine entscheidende Hilfestellung. Direkte Weisungsbefugnisse sind im Regelfall nicht vorhanden. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass in der Praxis oftmals anhand der Vorleistungen der Stabsstelle die Entscheidungen des Vorgesetzten nur noch formal bestätigt werden.<sup>805</sup> Aus diesem Grund scheint es legitim, diesen Stellen eine indirekte Weisungsbefugnis einzuräumen. Demgegenüber sind Linienstellen unmittelbar mit der Erfüllung und Umsetzung von Aufgaben beauftragt. Daher sind diese von vornherein mit einer Weisungskompetenz ausgestattet.<sup>806</sup>

Die zentralen Controlling-Mitarbeiter sollten in den deutschen Studentenwerken auf der zweiten Hierarchieebene unterhalb der Geschäftsführung organisatorisch eingebunden werden. Hierbei muss die Einordnung nicht unbedingt als Stabsstelle Controlling erfolgen.<sup>807</sup> Wie bereits gezeigt wurde, übernehmen in vielen größeren Studentenwerken die Assistenten der Geschäftsführung Controlling-Aufgaben.<sup>808</sup> Diese Aufteilung erscheint zweckmäßig, sofern zeitliche Restriktionen einer Erfüllung der Aufgaben nicht entgegenstehen. Aus diesem Grund muss in diesen Fällen eine klare Aufgabenabgrenzung stattfinden, die insbesondere die zeitlichen Kapazitäten für Controlling-Aufgaben umfassen sollte. Sofern die Entlastung der Geschäftsführung hinsichtlich des Controlling in diesem Zusammenhang ausreichend stattfindet, kann auf eine separate Stabsstelle verzichtet werden. Ob die zur Verfügung stehenden zeitlichen Kapazitäten jedoch vorhanden sind, um die Controlling-Aufgaben zielsetzungsgerecht zu erfüllen, bedarf einer kritischen Diskussion. Aus diesem Grund sind Vor- und Nachteile der Implementierung einer eigenen Stabsstelle sorgfältig gegeneinander abzuwägen.

Die dezentralen Controlling-Mitarbeiter - insbesondere die Führungskräfte auf Geschäftsbereichsebene - sollten neben ihren fachlichen Aufgaben auch die angeführten Controlling-Aufgaben übernehmen. In diesem Zusammenhang wird eine Anlehnung an das „at arm's length“-Prinzip grundsätzlich empfohlen. Nach diesem Prinzip übernehmen die Mitarbeiter ihre Controlling-Aufgaben möglichst selbständig, sofern ihr Fach-

---

<sup>804</sup> Eine Diskussion der Einordnung der dezentralen Controlling-Träger ist nicht erforderlich, da diese bereits in die Organisation eingebunden sind. Bei diesen Mitarbeitern ist jedoch eine Entscheidung hinsichtlich der Ausweitung der Kompetenzen zu fällen. Vgl. zu den grundsätzlichen Möglichkeiten die Literaturangabe in Fußnote 792.

<sup>805</sup> Vgl. LAUX/LIERMANN (2005), S. 178 f.

<sup>806</sup> Vgl. KIESER/WALGENBACH (2003), S. 145.

<sup>807</sup> Sofern eine eigene Stelle Controlling geschaffen wird, sollte einer Einbindung als Stabsstelle gegenüber einer Einbindung als Linienstelle mit Weisungsbefugnis zumindest im Anfangsstadium der Implementierung in Anlehnung an WEBER der Vorzug gegeben werden. Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.2.2.4.

<sup>808</sup> Die mangelnde, klare Abgrenzung größerer, mittlerer und kleiner Studentenwerke schränkt die Aussagekraft ein. Sofern man die sechs größten Einrichtungen als groß einstuft, ist diese Aussage aufgrund der getätigten Ausführungen zum aktuellen organisatorischen Ausgestaltungsgrad in Abschnitt 6.1.1 zutreffend.

wissen sie dazu in die Lage versetzt.<sup>809</sup> Darüber hinaus ist auf die Dienstleistungen der zentralen Controller zurückzugreifen. Auf der Ebene des Dachverbands wird die Bildung einer reinen Stabsstelle Controlling empfohlen. Weisungsbefugnisse sollten hiermit grundsätzlich nicht verbunden sein. Die zu übernehmenden Aufgaben wurden bereits angesprochen. Eine detailliertere Beschreibung der Stellenaufgaben gestaltet sich zudem als schwierig, da diese insbesondere im Anfangsstadium sehr unstrukturiert sind und im Zeitablauf - je nach Entwicklung der Umweltsituationen - stark schwanken können.<sup>810</sup>

## 6.2 Anforderungen an die Controlling-Träger

Auch hinsichtlich der Anforderungen an die Controlling-Träger bietet sich eine differenzierte Betrachtung an. Neben einer Differenzierung der zentralen und dezentralen Controlling-Träger muss ein Anforderungsprofil für die Controlling-Stelle auf Bundesebene erarbeitet werden.

Die geringsten betriebswirtschaftlichen Anforderungen werden aufgrund der Dominanz der bisherigen fachlichen Tätigkeiten an die dezentralen Controlling-Träger gestellt. Die Controlling-Aufgaben treten ergänzend - wenn nicht bereits geschehen - zu den bisherigen geschäftsbereichsspezifischen Aufgaben hinzu. Hauptsächlich wird von den Mitarbeitern eine grundsätzliche Offenheit gegenüber dem Controlling, ein Vorhandensein betriebswirtschaftlicher Basiskenntnisse sowie die Kenntnis der jeweils für den Geschäftsbereich relevanten Controlling-Instrumente gefordert, um diese mit Hilfe des zentralen Controllers zielsetzungsgerecht einsetzen zu können.<sup>811</sup>

Diese controllingrelevanten Grundanforderungen sind in den Studentenwerken bereichsspezifisch in unterschiedlichem Ausmaß vorhanden. Mit steigenden Wirtschaftlichkeitsanforderungen in den einzelnen Bereichen steigt auch das Controlling-Erfordernis und damit die bisherigen Controlling-Erfahrungen der leitenden Mitarbeiter der einzelnen Geschäftsfelder. In den Studentenwerken scheinen insbesondere in den Geschäftsfeldern Verpflegungsbetriebe und - mit Abstrichen - Wohnanlagen aufgrund der hohen wirtschaftlichen Anforderungen zumindest betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse vorausgesetzt werden zu können. Im Verpflegungsbereich wird ein effizienter Ressourceneinsatz gefordert, um möglichst stabile Verkaufspreise bei gleich bleibender Qualität gewährleisten zu können. Die Integration von betriebswirtschaftlichem Gedankengut in

---

<sup>809</sup> Vgl. JUNGA (2000), S. 224.

<sup>810</sup> Vgl. LAUX/LIERMANN (2005), S. 179.

<sup>811</sup> Vgl. JUNGA (2000), S. 225.

die alltäglichen Arbeitsabläufe bei den Köchen kann vermehrt beobachtet werden.<sup>812</sup> Die Rechtfertigung einer akzeptablen Preiserhöhung ohne Rückgriff auf controllingorientierte Daten scheint nicht möglich. Im Wohnanlagenbereich wird der Maxime der Deckung aller Ausgaben durch Mieteinnahmen ebenfalls auf das Gedankengut des Controlling bei der Mietpreisfestlegung zurückgegriffen.<sup>813</sup>

Im Folgenden wird das persönliche Anforderungsprofil eines Controlling-Trägers als separate Stabsstelle diskutiert. Sofern andere Mitarbeiter die zentralen Controlling-Aufgaben übernehmen, sind neben den hier behandelten Anforderungen - eventuell mit abweichender Gewichtung - die mit den übrigen Aufgaben verbundenen Eigenschaften ins Anforderungsprofil zu übernehmen. Generell ist zu konstatieren, dass die Ansprüche an die Tätigkeiten eines Controllers in den letzten Jahrzehnten deutlich gestiegen sind. Ein stark zunehmender Akademisierungsgrad im Controlling stützt diese Behauptung. Zu Beginn der achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts betrug der Anteil an Akademikern in diesem Beruf etwa 10%. Allein bis zum Jahr 1995 stieg der Anteil auf 88%.<sup>814</sup>

Bisherige Untersuchungen, bei denen Controller im Mittelpunkt der Betrachtung standen, wurden überwiegend auf Basis von Fragebögen durchgeführt und beinhalteten zu meist lediglich eine Untersuchung seiner Funktionen.<sup>815</sup> Zur Identifizierung notwendiger persönlicher Eigenschaften erfolgt daher vielfach ein Rückgriff auf Stellenanzeigenanalysen. Unbestritten ist dabei eine Dominanz der fachlichen Anforderungen zu konstatieren. Insbesondere ein Hochschulstudium und eine ausreichende Berufserfahrung werden fast immer und in zunehmendem Umfang vorausgesetzt.<sup>816</sup> Neben diesen fachlichen Eigenschaften existieren eine Vielzahl weiterer Faktoren. Diese lassen sich in die Kategorien kontaktspezifisch, analytisch konzeptionell und unternehmensspezifisch untergliedern.

---

<sup>812</sup> Vgl. HINZ (2004a), S. 204.

<sup>813</sup> Die übrigen Geschäftsfelder wiesen in der Vergangenheit nur wenig Bezugspunkte zum Controlling auf. In den Bereichen Ausbildungsförderung, Beratung und soziale Dienste sowie Service und Kultur treten zu den vorhandenen fachlichen Anforderungen mit den Controlling-Aufgaben zusätzliche Pflichten hinzu. Die hauptsächliche Konzentration des Controlling auf die Kerngeschäftsfelder relativiert allerdings diese Anforderungen, so dass eine umfassendere Betrachtung an dieser Stelle unterbleibt.

<sup>814</sup> Vgl. STEINLE/BRUCH/MICHELS (1998), S. 453.

<sup>815</sup> Vgl. hierzu beispielsweise HAHN (1978), S. 109 und KOSMIDER (1994), S. 96. In diesen Untersuchungen wurden als wesentliche Funktionen die Unterstützungsfunktion im Rahmen der Planung und Kontrolle sowie Budgetierung und die Informationsversorgungsfunktion angesehen. Eine Ausnahme bildet hierbei die Studie von LANDSBERG/MAYER. Hierbei wurden auch fachliche Eigenschaften erhoben. Demnach zählen unter anderem analytisches Denkvermögen, ein ganzheitliches, konzeptionelles sowie strategisches Denken, Zuverlässigkeit, Objektivität und die Fähigkeit zur zielsetzungsgerechten Informationsanalyse zu den wesentlichen Merkmalen eines Controllers. Vgl. LANDSBERG/MAYER (1988), S. 92 f.

<sup>816</sup> Ergänzend werden das Öfteren das Alter und IT-Kenntnisse als weitere fachliche Einflussfaktoren genannt. Vgl. hierzu beispielsweise die Studien von PFOHL/ZETTELMEYER (1985), S. 3 ff. sowie CASTRO/NIEWELS (1988), S. 21 ff. In beiden Studien werden zudem Fremdsprachenkenntnisse als wesentliche fachliche Eigenschaft identifiziert. In den Studentenwerken dürfte diese Eigenschaft aufgrund der rein nationalen Tätigkeit nur von untergeordnetem Interesse sein.

dem.<sup>817</sup> Zu den kontaktspezifischen Eigenschaften zählen insbesondere die Kooperationsbereitschaft und die Kommunikationsfähigkeit sowie das Durchsetzungsvermögen.<sup>818</sup> Unter analytisch-konzeptionellen Eigenschaften wird zumeist ein ausgeprägtes analytisches Denkvermögen verstanden.<sup>819</sup> Unter unternehmensspezifischen Eigenschaften können in den deutschen Studentenwerken beispielsweise ein profundes Wissen der Abläufe in den verschiedenen Geschäftsfeldern und ein Verständnis für den Charakter der Einrichtung subsumiert werden.

Bis auf die unternehmensspezifischen Eigenschaften basieren die Ausführungen überwiegend auf Angaben aus Stellenanzeigen. Dennoch kann das hierdurch vermittelte Anforderungsprofil auf die Studentenwerke übertragen werden. Der Controller in Studentenwerken sollte über ein abgeschlossenes, kaufmännisches Hochschulstudium verfügen. Kontaktspezifische und analytisch-konzeptionelle Eigenschaften werden ebenfalls vorausgesetzt. Idealerweise verfügt er zudem allgemein über Berufserfahrung und speziell über ein Know-how in den Kerngeschäftsfeldern der Studentenwerke. Diese unternehmensspezifische Anforderung kann in der Praxis nur selten erfüllt werden, da die Heterogenität des Leistungsprogramms der Studentenwerke kaum vergleichbar vorzufinden ist. Eine Kombination aus Gastronomie, Wohnanlagenverwaltung und öffentliche Verwaltung bietet kein anderer Arbeitgeber. Die nur schwer zu erfüllenden studentenwerksspezifischen Eigenschaften führen zu einer Aufwertung der fachlichen Eigenschaften und übrigen Kategorien.<sup>820</sup>

Die Anforderungen an einen Controlling-Träger auf studentenwerksübergreifender Ebene sollten sich mindestens an den Anforderungen der zentralen Controlling-Träger orientieren. Die bereits angedeutete Problematik der Berufserfahrung kann auch bei dieser Stelle zu Abweichungen vom idealtypischen Anforderungsprofil führen. Aufgrund der wahrzunehmenden Tätigkeiten erfahren die Aspekte Überzeugungsfähigkeit, analytisches Denkvermögen und Durchsetzungsfähigkeit in Verbindung mit den sehr hohen

---

<sup>817</sup> Vgl. zu dieser Systematisierung KARLOWITSCH (1997), S. 16.

<sup>818</sup> Vgl. zur hohen Bedeutung dieser Eigenschaften beispielsweise STEINLE/BRUCH/MICHELS (1998), S. 448 ff.

<sup>819</sup> Vgl. zur Bedeutung dieser Eigenschaft beispielsweise KALWAIT/MAGINOT (1998), S. 58. Diese Untersuchung umfasste sämtliche Stellenanzeigen in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und der Süddeutschen Zeitung im ersten Halbjahr 1996. Der Anteil der Stellen öffentlicher Arbeitgeber an der Gesamtzahl der Stellen beträgt lediglich 2%, so dass eine Übertragung auf den Bereich der öffentlichen Institutionen fraglich erscheint. Zu einem ähnlichen Ergebnis bezüglich der Persönlichkeitsanforderungen des Controllers auf Basis von Stellenanzeigen kommen WEBER/SCHÄFFER (1998), S. 231. Problematisch an diesem Anforderungsprofil ist dessen Ableitung aus Erkenntnissen verschiedener Stellenanzeigenanalysen. Vgl. zu den vielfältigen Kritikpunkten HARBERT (1982), S. 202, VOLLMER (2003), S. 32 f.

<sup>820</sup> Der Prozess der Identifizierung eines geeigneten Controlling-Trägers erfordert eine strukturierte Vorgehensweise. Im Auswahlprozess zur Rekrutierung von Führungskräften nehmen die Bewerbungsunterlagen und darauf aufbauend ein vielfach stattfindendes Einzelinterview die entscheidende Rolle ein. Für die Entscheidung einer Einstellung ist auf Basis einer empirischen Untersuchung letztendlich in vielen Fällen der persönliche Eindruck das ausschlaggebende Element. Vgl. SCHEWE/LISSINNA (1995), S. 11 und 15.

fachlichen Anforderungen eine immens hohe Bedeutung. Ebenfalls wichtig erscheint die Anforderung einer hohen Eigeninitiative. Der Controlling-Träger auf Bundesebene sollte sich ständig weiterbilden, insbesondere hinsichtlich neuer betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse, die in den Studentenwerken zielsetzungsgerecht anwendbar sind.

### **6.3 Aspekte der Softwareunterstützung zur Erfüllung der Controlling-Aufgaben in Studentenwerken**

Zum Abschluss der Ausführungen wird kurz ein weiterer, wesentlicher Punkt angesprochen, der zur Erfüllung diverser Controlling-Aufgaben ebenfalls eine wichtige Grundvoraussetzung darstellt.<sup>821</sup> Erst eine geeignete Hard- und Software bildet die Basis für eine Weitergabe führungsbezogener Informationen in einer angemessen aufbereiteten Art und Weise.<sup>822</sup> In diesem Zusammenhang muss einerseits gewährleistet sein, dass die zentralen Controlling-Träger eine angemessene EDV-Unterstützung erfahren. Andererseits muss eine komprimierte und aufbereitete Informationsbereitstellung zur Entscheidungsfindung der dezentralen Controlling-Träger stattfinden.<sup>823</sup>

Flächendeckend wird in den Studentenwerken bislang das Warenwirtschaftsprogramm t11 eingesetzt. Dieses kann teilweise bei der Erledigung von Controlling-Aufgaben eine Unterstützung leisten.<sup>824</sup> Eine ausreichende Erfüllung aller Aufgaben ist hingegen nicht gewährleistet. Der aktuelle Einsatz diverser weiterer Softwareanwendungen steht einer studentenwerksweiten, einheitlichen und umfassenden Lösung momentan noch entgegen. Aus diesem Grund ist für die Umsetzung der in dieser Arbeit vorgeschlagenen Konzeption die Anschaffung spezieller Software in Erwägung zu ziehen. Insbesondere bei der Implementierung einer Balanced Scorecard wird eine Softwareunterstützung längerfristig dringend empfohlen.<sup>825</sup> Der hierbei zu durchlaufende Anschaffungsprozess und die Besonderheiten der Softwareauswahl werden exemplarisch im Folgenden beschrieben. Grundsätzlich lassen sich diese Aspekte in leicht abgewandelter Form auch für andere Softwarebeschaffungen formulieren.

Bevor mit dem eigentlichen Auswahlprozess begonnen werden kann, sollte zunächst eine Sondierung des aktuellen Markts stattfinden. In den vergangenen Jahren ist die Zahl

---

<sup>821</sup> Der Aspekt der EDV-Unterstützung wurde im Rahmen dieser Arbeit bereits mehrfach behandelt. Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 4.2.3.2 und Tabelle 13.

<sup>822</sup> Vgl. BERTELSMANN (2005), S. 232 f.

<sup>823</sup> Vgl. JUNGA (2000), S. 231.

<sup>824</sup> Vgl. beispielsweise den Nutzen bei der Ermittlung der Wareneinsätze im Rahmen der Prime Cost-Kalkulation.

<sup>825</sup> Im Rahmen des Auswahlprozesses sollte die Flexibilität der Software hinsichtlich einer Ausweitung zur Erfüllung weiterer Controlling-Aufgaben ein Entscheidungskriterium sein. Durch diese Vorgehensweise kann zumindest für den Controlling-Bereich die Grundlage für ein einheitliches Softwaresystem geschaffen werden.

der Anbieter einer Balanced Scorecard-Software stark gewachsen. Die angebotenen Lösungen unterscheiden sich vornehmlich durch folgende Differenzierungskriterien:

- Scorecard-spezifische Präsentationsmöglichkeiten (Oberfläche mit Cockpit),
- Funktionalität für individuelle Berichterstattung,
- Durchgängige Darstellung von Zielen, Kennzahlen und strategischen Aktionen,
- Effiziente Visualisierung von Ursache-Wirkungsmustern (Kausalketten),
- Simulation von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen,
- Abbildung von Abhängigkeiten zwischen Kennzahlen und Managementprozessen,
- Onlinezugang zur BSC-Lösung für alle Nutzungsberechtigten,
- Festlegung zusätzlicher Informationsangebote für eingeschränkten Personenkreis,
- Integration von Planung und Budgetierung.<sup>826</sup>

Die Vielfalt an möglichen Softwarelösungen eröffnet die Frage, welche den Anforderungen in den Studentenwerken am ehesten entspricht. Abbildung 50 zeigt die Phasen eines Auswahlprozesses, der in diesem Zusammenhang eine wertvolle Unterstützung liefert:<sup>827</sup>

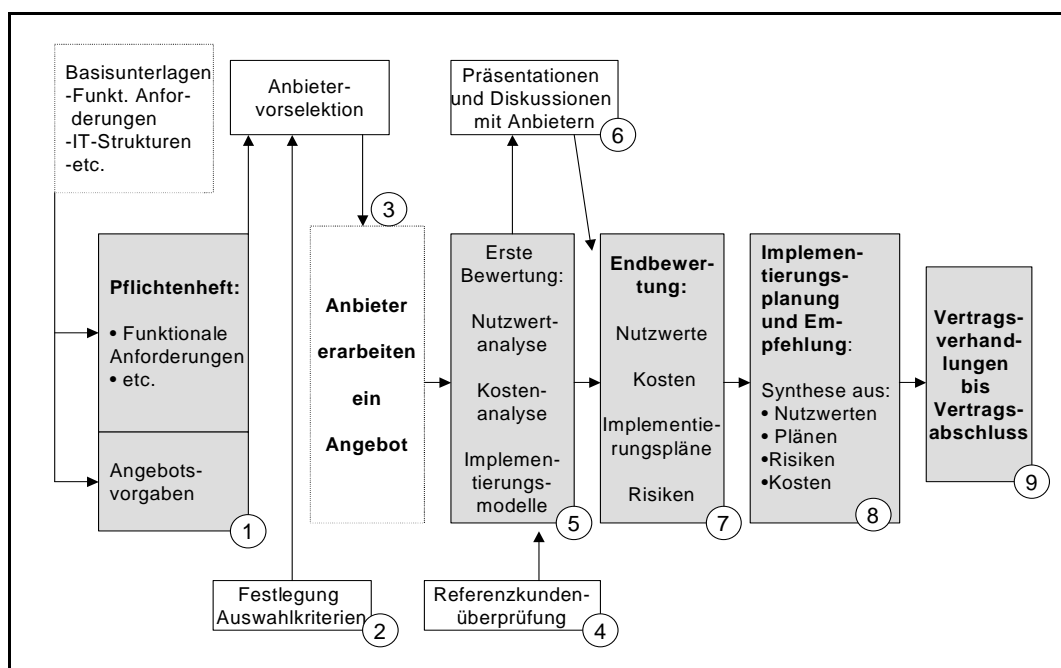


Abbildung 50: Prozessphasen der Softwareauswahl<sup>828</sup>

<sup>826</sup> In enger Anlehnung an LEIDIG/SOMMERFELD (2002), S. 174 und 190.

<sup>827</sup> Es sei darauf hingewiesen, dass im Falle eines flächendeckenden Einsatzes einer Balanced Scorecard in allen Studentenwerken eine einheitliche Lösung verfolgt werden sollte. Empfehlungen einer Software könnten beispielsweise auf der Ebene des Dachverbandes erarbeitet werden. Hierzu wäre die vorgeschlagene Bildung einer separaten Controlling-Stelle auf Dachverbandsebene hilfreich. Vgl. hierzu die Ausführungen im vorangegangenen Abschnitt.

<sup>828</sup> In enger Anlehnung an LEIDIG/SOMMERFELD (2002), S. 176 ähnlich bei JONEN/LINGNAU/WEINMANN (2004), S. 310. Eine leicht abgewandelte Vorgehensweise schlagen ROSSMANITH/KABELA (2004), S. 225 f. vor.

In der ersten Phase sind die funktionalen und systemtechnischen Anforderungen in einem Pflichtenheft (1) übersichtlich zu erheben.<sup>829</sup> Eine vorherige ausführliche Dokumentation der einzelnen Phasen bei der Balanced Scorecard-Entwicklung in der jeweils beschriebenen Art und Weise kann den Prozess der Pflichtenhefterstellung wesentlich verkürzen.<sup>830</sup> In der zweiten Phase findet eine Vorauswahl der möglichen Anbieter (2) statt. Auswahlkriterien für die Studentenwerke können neben der Erfüllung der Grundvoraussetzungen Aspekte wie Kenntnis der Bedürfnisstrukturen der Studentenwerke, Möglichkeiten der Steuerung, Vielfalt der Verfügbarkeit der Informationen und Integrationsmöglichkeiten in den Planungsprozess und das Berichtswesen sein.<sup>831</sup>

In der dritten Phase werden die ausgewählten, potentiellen Anbieter eingeladen. Bei diesem Treffen erhalten diese die Ausschreibungsunterlagen (3). Zudem wird ein verbindlicher Rückgabezeitpunkt der Unterlagen vereinbart. In der Zwischenzeit bietet es sich an, in einem Projektteam eine Kontaktaufnahme zu Referenzkunden (4) zu betreiben. Mittels telefonischer Interviews kann eine Bestätigung oder Abwandlung des bisherigen Eindrucks stattfinden. Die Ergebnisse der Befragung der Referenzkunden und die zurückgesandten Unterlagen - insbesondere das vorgeschlagene Implementierungsmodell - dienen als Bewertungsgrundlage. Auf Basis einer ergänzenden, groben Analyse der Kosten und des Nutzens sowie der Eindrücke des Kick-Off-Meetings ist anschließend der Bewerberkreis auf einige wenige Kandidaten einzuschränken (5). Diese werden zu einer erneuten Präsentation eingeladen.<sup>832</sup>

Bei dieser Präsentation (6) sollten ausreichend Zeitreserven für das Einholen von Zusatzinformationen des Projektteams des Studentenwerks eingeplant werden. Ein wesentliches Kriterium ist die Integration der Besonderheiten der Studentenwerke in der präsentierten Software. Sofern spezifische Anpassungen nicht ersichtlich sind, ist zu überprüfen, ob es sich bei der vorgestellten Version um eine Standardversion handelt. An die einzelnen Präsentationen schließt sich unter Berücksichtigung der in Abbildung 50 angegebenen Kriterien (7) die Endbewertung der Anbieter an. Die Entscheidung basiert

---

<sup>829</sup> Nach Möglichkeit sollten dabei einheitliche Standards für alle Studentenwerke definiert werden, um einen einrichtungsübergreifenden Einsatz der Software gewährleisten zu können.

<sup>830</sup> Vgl. LEIDIG/SOMMERFELD (2002), S. 176. Eine Übersicht über die Aspekte, die bei der Erstellung eines Pflichtenheftes zu berücksichtigen gilt, findet man zudem auf S. 182 f.

<sup>831</sup> In diesem Zusammenhang sei auf die Software Lysios verwiesen, die den Anspruch erhebt, in dieser Phase eine entscheidende Unterstützung liefern zu können. Vgl. zu der angesprochenen Software JONEN/LINGNAU/WEINMANN (2004), S. 308 ff. oder [www.bsc-software.info](http://www.bsc-software.info).

<sup>832</sup> Vgl. LEIDIG/SOMMERFELD (2002), S. 177. Auf den Seiten 179 ff. sind bei der angegebenen Literaturquelle zudem einige Vordrucke angegeben, die in den einzelnen Phasen des Auswahlprozesses eine gute Unterstützung geben können. Obwohl die dort angegebenen Vorgaben ursächlich für die Print- und Medienbranche entwickelt wurde, ist eine Anwendung in Studentenwerken aufgrund der überwiegend allgemeinen Fragen durchaus möglich.

dabei auf sämtlichen, gewonnenen Informationen.<sup>833</sup> Anschließend erfolgt die detaillierte Erarbeitung einer Einführungsplanung für die Software (8). In einem letzten Schritt sind Vertragsverhandlungen aufzunehmen und mit einem Anbieter abzuschließen (9). Es wird empfohlen, mit zwei bis drei Anbietern Vertragsverhandlungen aufzunehmen.

Abschließend sei noch einmal darauf hingewiesen, dass mit der Einführung einer Balanced Scorecard-Software noch kein Mindestmaß an EDV-Unterstützung zur Erfüllung sämtlicher Controlling-Aufgaben stattgefunden hat. Diese Unterstützung darf lediglich als Ausgangspunkt für weitere Verbesserungen der EDV-Infrastruktur angesehen werden. Langfristig erscheint der Aufbau eines Data Warehouse-Konzepts zur Beseitigung der bisherigen „Insellösungen“ in den deutschen Studentenwerken vorteilhaft.<sup>834</sup>

---

<sup>833</sup> Es sollte zudem eine interne Präsentation und eine Abstimmung mit dem Lenkungsausschuss der Balanced Scorecard erfolgen.

<sup>834</sup> Vgl. HOFFJAN (1998), S. 408. Zum Data Warehouse-Konzept vgl. KALYTA (2004), S. 55 ff, WUTSCHIK (2004), S. 10 ff. oder die empirische Untersuchung von TSCHANDL/HERGOLITSCH (2002), S. 99 ff.



## 7 Zusammenfassung und Ausblick

Mit der Ausgestaltung einer theoretischen Controlling-Konzeption für Studentenwerke unter besonderer Berücksichtigung der instrumentellen Umsetzung betritt diese Arbeit Neuland. Der gegenwärtige Controlling-Entwicklungsstatus in den deutschen Studentenwerken muss als sehr heterogen eingestuft werden. Die im gesamten öffentlichen Bereich zu konstatierenden Veränderungstendenzen - Verschlechterung des wirtschaftlichen Umfelds, eine durch die Politik bewirkte Deregulierung und gestiegene Anforderungen der Gesellschaft - führen auch in den Studentenwerken zu weitreichenden Veränderungen. Die Selbsteinschätzung als Dienstleistungsunternehmen mit sozialem Auftrag unter Berücksichtigung der Notwendigkeit zur Erwirtschaftung kostendeckender Einnahmen beschleunigt seit 1998 in Kombination mit diversen Gesetzesänderungen diesen allgemeinen Veränderungsprozess. Ausprägungen der angedeuteten Veränderungstendenzen sind diverse Bemühungen zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, der Kundenorientierung und der Servicequalität. Insbesondere zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit ist eine Unterstützung durch ein studentenwerksspezifisches Controlling empfehlenswert. Infolge nicht vorhandener gesetzlicher Vorschriften zum Aufbau eines adäquaten Controlling-Systems differieren die gegenwärtigen Ausprägungen jedoch stark. Überwiegend werden in den Studentenwerken Teillösungen entwickelt, deren Einbettung in einen umfassenden Controlling-Zusammenhang nicht möglich erscheint. Die Arbeit leistet - aufbauend auf diesen grundsätzlichen Rahmenbedingungen - mit der Entwicklung und instrumentellen Ausgestaltung eines ganzheitlichen Controlling-Konzepts einen Beitrag zur Schließung einer sowohl in der Theorie als auch in der Praxis existierenden Lücke.

Um den Nutzen des Controlling für die deutschen Studentenwerke veranschaulichen zu können, wird zunächst aufbauend auf einer knappen Definition des Controlling eine den weiteren Ausführungen zugrunde liegende, einheitliche Controlling-Zielsetzung erarbeitet. Eine Untersuchung existierender Controlling-Konzepte für öffentliche Verwaltungen und Institutionen veranschaulicht den Bedarf der Weiterentwicklung. Die existierenden Konzepte legen den Fokus hauptsächlich auf die öffentliche Verwaltung. In diesem Zusammenhang haben sich die Begriffe „Neues Steuerungsmodell“ bzw. „New Public Management“ bereits zu gebräuchlichen Schlagworten entwickelt. Gravierende Unterschiede zu den Rahmenbedingungen dieser Konzepte führen zu einer stark eingeschränkten Übertragbarkeit auf die deutschen Studentenwerke. Spezifische Controlling-Konzepte für öffentliche Institutionen und Non-Profit-Organisationen können diese Diskrepanz nicht vollkommen beseitigen, da die individuellen Kontextfaktoren in den Studentenwerken nicht mit einem allgemein gültigen Rahmenkonzept dieser Bereiche

abgebildet werden können. Das Erfordernis einer stark an wirtschaftlichen Gesichtspunkten orientierten Handlungsweise unter konsequenter Berücksichtigung des sozialen Auftrags lässt sich mit den gängigen Konzeptionen kaum abbilden.

Aus diesem Grund bedürfen die einzelnen Elemente einer Controlling-Konzeption - vornehmlich die funktionale, instrumentelle und institutionelle Gestaltung - eine Anpassung hinsichtlich der besonderen Rahmenbedingungen in den Studentenwerken. Entscheidende Aspekte der Ausgestaltung der Konzeption sind in diesem Zusammenhang die studentenwerksspezifischen internen und externen Kontextfaktoren. Aufbauend auf ihrer Diskussion lassen sich acht unterschiedliche Controlling-Aufgaben für die Studentenwerke erarbeiten. Eine Unterteilung dieser Aufgaben führt letztendlich zu fünf strategischen und drei operativen Controlling-Aufgaben. Die Notwendigkeit der Fokussierung auf einzelne Teilbereiche im Rahmen der instrumentellen Ausgestaltung der entwickelten Konzeption führt zu der Analyse der stärksten Schwachstellen bei der bisherigen Erfüllung der diversen Controlling-Aufgaben mittels einer empirischen Untersuchung.

Diese offenbart eine im Vergleich zu vielen anderen öffentlichen Institutionen fortgeschrittene Entwicklung des Controlling. In einzelnen Bereichen lassen sich vorbildliche Einrichtungen identifizieren. Allerdings sind diese Entwicklungen überwiegend auf den operativen Bereich beschränkt. Ein strategisches Controlling findet - wenn überhaupt - nur ansatzweise statt. Dieser mangelnde Entwicklungsstand lässt sich durch vergleichsweise schwach ausgeprägte strategische Handlungsoptionen in der Vergangenheit begründen. Gleichwohl lassen sich Tendenzen erkennen, um diese Handlungsspielräume durch Schaffung entsprechender gesetzlicher Grundlagen auszuweiten. Ergänzend führt die zunehmende Diskussion hinsichtlich der Existenzberechtigung der Studentenwerke zu einem ansteigenden Erfordernis der langfristigen Selbstpositionierung der Einrichtungen. Bei all diesen Fragestellungen kann die Balanced Scorecard als strategisches Controlling- und zugleich Management-Instrument wertvolle Hinweise geben. Auf die Beschreibung der Entwicklung und Implementierung dieses Instruments wird im Rahmen der instrumentellen Ausgestaltung das Hauptaugenmerk gerichtet.

Während die Balanced Scorecard im langfristigen Bereich hauptsächlich strategische Fragestellungen behandelt, wird das langfristige Tagesgeschäft angesichts der notwendigen Schwerpunktlegung nicht ausreichend abgebildet. Gleichwohl deuten die Ergebnisse der empirischen Untersuchung auf Handlungserfordernisse in diesem Planungsbereich hin. Mit der integrierten Finanzplanung wird ein Instrument vorgestellt, das die längerfristigen Entwicklungen des laufenden Geschäfts mit den strategischen Entscheidungen kombiniert abzudecken vermag. Gleichzeitig erfolgt eine kombinierte Betrachtung von relevanten Erfolgs- und bislang nur unzureichend berücksichtigten Liquiditätsinformationen.

Im Gegensatz zu den strategischen werden die operativen Controlling-Aufgaben nach eigenen Angaben bereits zufriedenstellend wahrgenommen. Im Vergleich zu den strategischen Controlling-Aufgaben findet daher nur eine vereinzelt Aufnahme in die instrumentelle Ausgestaltung im Rahmen der Arbeit statt. Der Detailliertheitsgrad der operativen Controlling-Aufgaben legt eine geschäftsbereichsspezifische Betrachtungsweise nahe. Die Personalkosten konnten während der empirischen Untersuchung als ein zentraler Erfolgsfaktor bei der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit identifiziert werden. Insbesondere im Verpflegungsbereich sind sehr viele Mitarbeiter beschäftigt. Zur weiteren Erhöhung der Wirtschaftlichkeit im Verpflegungsbereich scheint somit die Prime Cost-Kalkulation ein geeignetes Instrument. Eine Erweiterung der Kostenrechnung im Verpflegungsbereich in der beschriebenen Art und Weise führt zu einer Verbesserung der operativen Entscheidungsgrundlagen für die dezentralen Controlling-Mitarbeiter im Geschäftsfeld Verpflegung.

Bei den dezentralen Controlling-Mitarbeitern handelt es sich im Regelfall um die Führungskräfte des jeweiligen Geschäftsfelds. Grundsätzlich sollten diese durch kompetente Ansprechpartner auf einer hierarchisch unterhalb des Geschäftsführers angeordneten Controlling-Instanz unterstützt werden. Idealerweise wird die Position auf einer zweiten Hierarchiestufe durch eine Stabsstelle Controlling besetzt. Vereinzelt bietet sich auch eine Assistentenstelle der Geschäftsführung für die Erfüllung von Controlling-Aufgaben an. Letztendlich sollte zur Erfüllung der diversen Aufgaben eine ausreichende EDV-Unterstützung sichergestellt werden.

Die vorliegende Untersuchung leistet einen Beitrag zur instrumentellen Ausgestaltung einer Controlling-Konzeption für alle deutschen Studentenwerke. Die Ausführungen orientieren sich stark an den Ergebnissen der durchgeführten empirischen Untersuchung. Aufgrund dessen sind zahlreiche Anknüpfungspunkte vorhanden, die einen weiteren Forschungsbedarf nach sich ziehen. Die notwendige Beschränkung auf einzelne Instrumente eröffnet vielfach einen Handlungsspielraum hinsichtlich der Anwendung oder Anpassung weiterer betriebswirtschaftlicher Instrumente im Controlling der Studentenwerke. Diese weiterführenden Veränderungen können sowohl die strategische als auch die operative Ebene umfassen. Insbesondere die Weiterentwicklung im operativen Bereich kann in vielfältiger Art und Weise erfolgen. Neben einer gesamtstudentenwerksbezogenen Betrachtung - beispielsweise im Sinne einer Optimierung des bisherigen Budgetierungsprozesses - ist in Analogie zu den bisherigen Ausführungen ebenso eine geschäftsbereichsspezifische Weiterentwicklung anzustreben. Die controllingorientierten Maßnahmen sollten dabei überwiegend die Kerngeschäftsfelder umfassen. Im Geschäftsbereich Wohnen könnten Methoden zur Beibehaltung des Preisvorteils im Vergleich zu privaten Anbietern angestrebt werden. Im Bereich Ausbildungsförderung

ist beispielsweise die Sinnhaftigkeit der Entwicklung eines Verfahrens zur Verkürzung der Bearbeitungszeiten der einzelnen Anträge zu überprüfen und gegebenenfalls zu entwickeln.

Einen maßgeblichen Einfluss auf die konkrete, weiterführende instrumentelle Ausgestaltung besitzt in diesem Rahmen der aktuelle Ausstattungsgrad des Controlling. Infolge der Neuartigkeit der Untersuchung musste an vielen Stellen der empirischen Untersuchung auf eine Erhebung von Informationen im Detail verzichtet werden. Geschäftsbereichsspezifische Informationen hinsichtlich der Ausgestaltung des Controlling wurden lediglich im Bereich der Kostenrechnungssysteme ansatzweise erhoben. An dieser Stelle ergeben sich mehrere Ansatzpunkte einer differenzierteren Analyse.

Sofern die bislang erarbeitete Konzeption in der beschriebenen Art und Weise im Controlling umgesetzt wird, sollte vor einer erneuten instrumentellen Erweiterung der Erfüllungsgrad der diversen Controlling-Aufgaben abermals ermittelt werden. Die gegenwärtigen Veränderungen deuten auf steigende Umgestaltungen im Umfeld der Studentenwerke hin, die eine regelmäßige Überprüfung der Erkenntnisse erfordern. Beispielsweise kann davon ausgegangen werden, dass aufgrund der zunehmenden Möglichkeiten der Beteiligung an oder Gründung von Unternehmen durch dementsprechende Veränderungen in den jeweiligen Studentenwerksgesetzen die Diskussionen bezüglich der Ausgliederung einzelner Leistungsbereiche im Vergleich zu der Mitte 2004 durchgeführten Untersuchung bereits deutliche Veränderungen aufzeigt. In Analogie zur Sicherstellung des kontinuierlichen Einsatzes einer Balanced Scorecard ist somit auch der Erfüllungsgrad der Controlling-Aufgaben in gewissen Zeitabständen zu erheben. Diese Untersuchung kann dabei auch studentenwerksindividuell stattfinden.

Festzuhalten bleibt, dass der primäre Auftrag der Studentenwerke nach wie vor eindeutig in der sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Förderung der Studierenden besteht. Durch den Aufbau eines möglichst idealen Studenumfelds soll dieses Ziel erreicht werden. Die hohen Anforderungen an die Tätigkeiten der Studentenwerke erfordern den Einsatz eines umfassenden Controlling-Systems. Die Entwicklung eines in sich konzeptionell geschlossenen Controlling-Konzepts sowie deren instrumentelle Ausgestaltung lassen sich als Hauptziele dieser Arbeit charakterisieren. Da auch weiterhin Aspekte wie Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung die Arbeit der Studentenwerke maßgeblich beeinflussen werden, ist auch zukünftig von einem hohen Controlling-Bedarf in den Studentenwerken auszugehen.

---

**ANHANGSÜBERSICHT**

Fragebogen der empirischen Untersuchung .....	270
Erläuterungen zu den operativ ausgerichteten Instrumente der Frage 22 .....	284
Erläuterungen zu den strategischen Instrumenten aus Frage 24 .....	285
Datentabelle zur Umsatzentwicklung des Beispiel-Studentenwerks .....	286
Datentabelle zu den Öffnungstagen kleiner und großer Einrichtungen .....	287

## FRAGEBOGEN DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling  
PROF. DR. WOLFGANG BERENS

Fragebogen des Studentenwerks:  (Ort)

### A. Personal und Organisation

1.) Bitte ordnen Sie Ihre Mitarbeiteranzahl grob den folgenden Geschäftsbereichen zu (Anzahl Vollbeschäftigte):

Wohnen                       Verpflegungsbetriebe                       Ausbildungs-  
förderung

Kultur und Service/Beratung                       Verwaltung (bereichsübergreifend)                       Sonstige (inkl. KITA)

2.) Gibt es oder gab es bereits Überlegungen, Leistungsbereiche des Studentenwerks auszugliedern und unter einer anderen Rechtsform (z.B. GmbH) zu führen?

Ja, im Leistungsbereich                        Nein

3.) Wurde in Ihrem Studentenwerk schon einmal über eine Zusammenarbeit mit einem anderen Studentenwerk nachgedacht (z.B. im Controlling oder bei Einkaufsgemeinschaften)?

sehr häufig                      des Öfteren                      ab und zu                      nie

+++                      ++                      +                      0

4.) Im Folgenden möchten wir Sie bitten, eine Rangfolge bezüglich der krankheitsbedingten Ausfalltage zu bilden. Verwenden Sie Rang 1 für den Teilbereich mit dem höchsten durchschnittlichen Krankenstand pro Mitarbeiter/in!

	Rang
Wohnen	<input type="text"/>
Verpflegungsbetriebe	<input type="text"/>
Ausbildungsförderung	<input type="text"/>
Kultur und Service/Beratung	<input type="text"/>
Bereichsübergreifende Verwaltung	<input type="text"/>
Sonstige (inkl. Kindertagesstätte)	<input type="text"/>



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling

PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**5.) Welche Maßnahmen und Instrumente nutzen Sie zur Personalführung?**

	sehr häufig +++	des Öfteren ++	ab und zu +	nie 0	unbekannt
Betriebliches Vorschlagswesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beurteilungsgespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rückkehrergespräche nach Krankheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielvereinbarungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fort- und Weiterbildungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentierte Prozessbeschreibungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B. Prognose der Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben**

6.) Bitte schätzen Sie auf dieser und der folgenden Seite die Entwicklung der folgenden Finanzierungsquellen ein. Dabei gelten für die verschiedenen Bezeichnungen folgende Grenzwerte:

starkes Wachstum:	> 5% p.a.	mäßiges Wachstum:	+2% - +5% p.a.
unverändert:	-2% - +2% p.a.	mäßiger Rückgang:	-2% - -5% p.a.
starker Rückgang:	< -5% p.a.		

**Umsatzerlöse in den Pflegeeinrichtungen (ohne staatliche Zuschüsse)**

	starkes Wachstum	mäßiges Wachstum	unverändert	mäßiger Rückgang	starker Rückgang
Entwicklung in den letzten 3 Jahren:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prognose für die nächsten 3 Jahre:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Mieten im Wohnheimbereich**

	starkes Wachstum	mäßiges Wachstum	unverändert	mäßiger Rückgang	starker Rückgang
Entwicklung in den letzten 3 Jahren:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prognose für die nächsten 3 Jahre:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling

PROF. DR. WOLFGANG BERENS

### Aufwandsersatzung für die Förderungsverwaltung

	starkes Wachstum	mäßiges Wachstum	unverändert	mäßiger Rückgang	starker Rückgang
Entwicklung in den letzten 3 Jahren:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prognose für die nächsten 3 Jahre:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Semesterbeiträge (ohne Semesterticket)

	starkes Wachstum	mäßiges Wachstum	unverändert	mäßiger Rückgang	starker Rückgang
Entwicklung in den letzten 3 Jahren:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prognose für die nächsten 3 Jahre:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Landeszuschüsse zum laufenden Betrieb / Finanzhilfen

	starkes Wachstum	mäßiges Wachstum	unverändert	mäßiger Rückgang	starker Rückgang
Entwicklung in den letzten 3 Jahren:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prognose für die nächsten 3 Jahre:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Investitionszuschüsse und HBFM-Mittel (Hochschulbauförderungsgesetz)

	starkes Wachstum	mäßiges Wachstum	unverändert	mäßiger Rückgang	starker Rückgang
Entwicklung in den letzten 3 Jahren:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prognose für die nächsten 3 Jahre:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling

PROF. DR. WOLFGANG BERENS

7.) Bitte schätzen Sie die Entwicklung der folgenden Ausgaben ein. Verwenden Sie bitte die gleichen Grenzwerte für die jeweiligen Bezeichnungen wie bei Frage 6:

**Personalkosten (gesamtes Studentenwerk)**

	starkes Wachstum	mäßiges Wachstum	unverändert	mäßiger Rückgang	starker Rückgang
Entwicklung in den letzten 3 Jahren:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prognose für die nächsten 3 Jahre:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Wareneinsatzkosten (nur Verpflegungsbereich)**

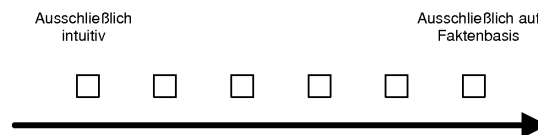
	starkes Wachstum	mäßiges Wachstum	unverändert	mäßiger Rückgang	starker Rückgang
Entwicklung in den letzten 3 Jahren:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prognose für die nächsten 3 Jahre:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Sonstige Betriebskosten (z.B. Abwasserkosten, Energiekosten, Abfallkosten etc.)**

	starkes Wachstum	mäßiges Wachstum	unverändert	mäßiger Rückgang	starker Rückgang
Entwicklung in den letzten 3 Jahren:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prognose für die nächsten 3 Jahre:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C. Management & Führungsunterstützung**

8.) Managemententscheidungen basieren auf einer Mischung aus Fakten und Intuition. Schätzen Sie bitte ein, wovon Ihre Entscheidungen beeinflusst werden.





Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling

PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**9.) Geben Sie bitte an, inwieweit Sie folgende Aussagen in Ihrem Studentenwerk für zutreffend halten! (auf einer 5-stufigen Skala von „trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“)**

	trifft voll zu ++	trifft überwiegend zu +	trifft teilw. zu 0	trifft überwiegend nicht zu -	trifft gar nicht zu --
Der Geschäftsverteilungsplan regelt alle Zuständigkeiten der Geschäftsleitung eindeutig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Geschäftsleitung gibt einen großen Teil der anfallenden Aufgaben an andere Mitarbeiter weiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Studentenwerkstätigkeit folgt keiner schriftlich fixierten Strategie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Studentenwerksstrategie wird ständig überprüft und bei Bedarf angepasst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10.) Welche der folgenden Informationen stellen Sie externen Kapitalgebern, beispielsweise Banken, zur Verfügung?**

	regelmäßig/ standardisiert	auf Anfrage	gar nicht
Bilanz / Gewinn und Verlustrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftsplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liquiditäts-/ Finanzplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soll-Ist-Vergleich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kapitalbedarfsrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzkennzahlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11.) Im Folgenden sei Controlling definiert als „die Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Daten zur Vorbereitung zielsetzungsgerechter Entscheidungen“. Wer ist bei Ihnen für die Erledigung von Controllingaufgaben zuständig?**

Eigene, ausschließlich für das Controlling zuständige Mitarbeiter/innen	<input type="checkbox"/>
Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>
Assistenten der Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter/innen Finanzbuchhaltung / Rechnungswesen	<input type="checkbox"/>
Sonstige Mitarbeiter/innen	<input type="checkbox"/>



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling

PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**12.) Welche Qualifikation besitzen die Mitarbeiter/innen, die mit Controllingaufgaben beauftragt sind?**

	Anzahl
Kaufmännisches Hochschulstudium	<input type="text"/>
Sonstiges Hochschulstudium	<input type="text"/>
Kaufmännische Ausbildung	<input type="text"/>
Handwerkliche Ausbildung (z.B. Koch)	<input type="text"/>
Sonstige <input type="text"/>	<input type="text"/>

**13.) Wie sind diese Mitarbeiter/innen organisatorisch eingegliedert?**

Stab       Linie       Sparte       Sonstiges

**14.) Beurteilen Sie bitte Ihre interne Berichterstattung in Bezug auf die Berücksichtigung der folgenden Kriterien:**

	Wird voll berücksichtigt	+	-	Wird gar nicht berücksichtigt
Übersichtlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelmäßigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechtzeitigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vollständigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genauigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
graphische Aufbereitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individuelle, direkte Information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15.) In welcher Form werden die Daten und Informationen im Berichtswesen aufbereitet?**

	sehr häufig +++	des Öfteren ++	ab und zu +	nie 0
Kennzahlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abbildungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fließtext	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Aufbereitungsform <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling

PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**16.) Welche Wege der Datenbeschaffung werden im Controlling / zur Erledigung von Controllingaufgaben genutzt?**

	sehr häufig +++	des Öfteren ++	ab und zu +	nie 0
Abteilungsübergreifende, integrierte Datenbank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zentraler EDV-Zugriff auf Daten einzelner Abteilungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitstellung durch einzelne Abteilungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daten direkt aus der Finanzbuchhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einzelfallabhängige Erhebung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rückgriff auf externe Informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17.) Welche der folgenden Pläne stellen Sie im Rahmen Ihrer unternehmerischen Planung in welchen Intervallen und für welche Zeiträume auf?**

	monatlich	Planungsintervall				¼	½	Planungshorizont				Wird nicht aufgestellt
		¼	½	1	2 jährig			1	2	3	5 Jahre	
Investitionsplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planbilanz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plan-GuV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftsplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellenplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
langfr. Finanzplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soll-/Ist-Vergleich (Wirtschaftsplan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling

PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**18.) Geben Sie bitte an, inwieweit Sie folgende Aussagen in Ihrem Studentenwerk für zutreffend halten.**

	trifft voll zu ++	trifft überwiegend zu +	trifft teilw. zu 0	trifft überwiegend nicht zu -	trifft gar nicht zu --
Die Entwicklung der Leerstände in den Wohnheimen ist exakt prognostizierbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die ökonomische Selbstverantwortung der Studentenwerke wird sich zukünftig weiter erhöhen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Abweichungen der tatsächlichen von den geplanten Größen war in den vergangenen 3 Jahren verschwindend gering.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Ergebnisse der einzelnen Teilpläne werden vollständig bei der Erstellung der anderen Pläne berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Entwicklung der Mietauffälle in den Wohnheimen ist exakt prognostizierbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**19.) Verfügt Ihr Studentenwerk über eine Kostenrechnung (Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung) in den verschiedenen Geschäftsbereichen?**

Verpflegungsbetriebe	Wohnheime	Ausbildungsförderung
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

**20.) Welche Methoden bzw. Verfahren wenden Sie im Rahmen Ihrer Kostenrechnung an?**

	sehr häufig +++	des Öfteren ++	ab und zu +	nie 0	Einsatz in Zukunft geplant
Kostenstellenrechnung - Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktkalkulation					
- Zuschlagskalkulation (Berücksichtigung aller Kosten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Deckungsbeitragsrechnung (teilweise Berücksichtigung der Kosten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sonstige <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsergebnisrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling

PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**21.) Kommen in den Teilbereichen Ihrer Kostenrechnung Ist- und/oder Plankosten zur Anwendung?**

	Istkosten	Plankosten	beides
Kostenstellenrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktkalkulation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsergebnisrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**22.) Welches der folgenden Kostenmanagementinstrumente kommt in Ihrem Studentenwerk zur Anwendung? Bitte geben Sie ferner an, in welchem Geschäftsbereich eine Anwendung stattfindet bzw. geplant ist. Verwenden Sie in dem Feld „Bereich“ ein „V“ für Verpflegungsbereich, ein „W“ für Wohnheimbereich, ein „B“ für beide Bereiche oder ein „S“ für sonstige Bereiche (bereichsübergreifende Verwaltung, Kultur und Service oder Ausbildungsförderung).**

*Dem beigefügten Erläuterungsblatt können Sie eine knappe Beschreibung des jeweilig angeführten Instruments entnehmen.*

	sehr häufig +++	des Öfteren ++	ab und zu +	nie 0	unbekannt	Einsatz in Zukunft geplant	Bereich
Budgetierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeinkostenwertanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outsourcing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preisuntergrenzenermittlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prime Cost Kalkulation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozesskostenrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige <input style="width: 80px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling

PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**23.) Geben Sie bitte an, inwieweit Sie folgende Aussagen in Ihrem Studentenwerk für zutreffend halten.**

	trifft voll zu ++	trifft überwiegend zu +	trifft teilw. zu 0	trifft überwiegend nicht zu -	trifft gar nicht zu --
Die Wirtschaftlichkeitserfordernisse in unserem Studentenwerk werden sich zukünftig weiter erhöhen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zukünftig werden sich im Verhältnis zwischen Studentenwerken, Hochschulen und dem jeweiligen Bundesland gravierende Änderungen (z.B. im Tarifrecht) ergeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Wirtschaftsplan werden die Plandaten jedes Jahr von Grund auf neu geplant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**24.) Welche der folgenden strategischen Instrumente kommen aktuell in einem der Geschäftsbereiche in Ihrem Studentenwerk zum Einsatz? Verwenden Sie bei den Bereichen bitte die gleichen Abkürzungen wie bei Frage 22.**

*Dem beigefügten Erläuterungsblatt können Sie eine knappe Beschreibung des jeweilig angeführten Instruments entnehmen.*

	sehr häufig +++	des Öfteren ++	ab und zu +	nie 0	unbekannt	Einsatz in Zukunft geplant	Bereich
Balanced Scorecard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erlöscontrolling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Life Cycle Costing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikomanagment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SWOT-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Szenario-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling

PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**25.) Für welche der folgenden Teilaufgaben setzen Sie Software ein?**

	Standardsoftware (z.B. MS Excel)	Aufgabenspezifische Software (z.B. t11)
Planung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostenrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategisches Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikomanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berichtswesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**26.) In welcher Form werden Informationen an die Geschäftsleitung berichtet?**

	sehr häufig +++	des Öfteren ++	ab und zu +	nie 0	unbekannt	Einsatz in Zukunft geplant
Mündliche Informationsübermittlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schriftliche Standardberichte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schriftliche Einzelfallberichte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EDV-basierter Abruf von Informationen und Auswertungen durch Geschäftsführung/Berichtsempfänger (z.B. mit MIS, Browser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**27.) Welche der folgenden Informationen werden an die Geschäftsleitung berichtet bzw. stehen dieser zur Verfügung?**

	sehr häufig +++	des Öfteren ++	ab und zu +	nie 0
Kosten-/ Budgetinformationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liquiditätsinformationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatzdaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
strategische Kennzahlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitätsinformationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling

PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**28.) In welchen zeitlichen Abständen werden Berichte automatisch erstellt und an die Geschäftsführung weitergegeben?**

täglich	wöchentlich	Planungsintervall monatlich	¼ jährlich	½ jährlich
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**29.) Geben Sie bitte an, inwieweit Sie folgende Aussagen in Ihrem Studente nwerk für zutreffend halten.**

	trifft voll zu ++	trifft überwie-gend zu +	trifft teilw. zu 0	trifft überwie-gend nicht zu -	trifft gar nicht zu --
Die Geschäftsführung kann jederzeit problemlos alle gewünschten Informationen bzw. Auswertungen bekommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negative Entwicklungen im Studentenwerk werden sofort erkannt und an die Geschäftsführung berichtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die für das Controlling zuständigen Mitarbeiter haben eine gewichtige Mitbestimmung bei wichtigen Entscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für die notwendige Weiterentwicklung des Controlling werden alle benötigten Mittel bereitgestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**30.) Bringen Sie die folgenden, möglichen strategischen Ziele bitte in eine Reihenfolge, wobei Rang eins das bedeutendste längerfristige Ziel und Rang fünf das unbedeutendste Ziel repräsentieren.**

	Rang
Konsequente Leistungsverbesserung	<input type="text"/>
Systematische Kostenreduzierung	<input type="text"/>
Qualitätssteigerung	<input type="text"/>
Risikomanagement	<input type="text"/>
Strategisches Management	<input type="text"/>



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling

PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**31.) In welchem der folgenden Teilbereiche des Controlling sehen Sie in der Zukunft in Ihrem Studentenwerk den Bedarf der Weiterentwicklung?**

	Sehr hoher Bedarf					Gar kein Bedarf
	+++	++	+	-	--	
Studentenwerksplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostenrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investitionscontrolling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennzahlenermittlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategisches Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikomanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berichtswesen/Reporting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**D. Produktqualität und Produktangebot**

**32.) Bewerten Sie bitte die nachstehende Aussage:**

(auf einer 5-stufigen Skala von „trifft voll zu“ bis „trifft nicht zu“)

	trifft voll zu ++	trifft überwiegend zu +	trifft teilw. zu 0	trifft überwiegend nicht zu -	trifft gar nicht zu --
<b>Verpflegungsbetriebe</b>					
Unsere Kunden sind mit der Erstellung unserer Dienstleistungen sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Wohnheime</b>					
Unsere Kunden sind mit der Erstellung unserer Dienstleistungen sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ausbildungsförderung</b>					
Unsere Kunden sind mit der Erstellung unserer Dienstleistungen sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Controlling

PROF. DR. WOLFGANG BERENS

**33.) Aus statistischen Gründen benötigen wir abschließend noch einige Angaben zu Ihrer Person. Bitte nennen Sie uns Ihre Position im Studentenwerk, Alter und berufliche Ausbildung.**

Alter: < 35 Jahre     35-45 Jahre     45-55 Jahre     >55 Jahre

Position:

Berufsausbildung:

Vielen Dank für Ihre Mithilfe! Selbstverständlich werden Sie im Anschluss an die Auswertungen als Dankeschön eine ausführliche Übersicht über die Ergebnisse erhalten!

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen zurück an:

**Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling**  
**z.Hd. Thomas Triska**  
**Universitätsstraße 14-16**  
**48143 Münster**

Sofern Sie sich für ein elektronisches Ausfüllen entschieden haben, möchten wir Sie bitten, den ausgefüllten Fragebogen an folgende Mailadresse zu senden:

**11thtr@wiwi.uni-muenster.de**

---

## ERLÄUTERUNGEN ZU DEN OPERATIV AUSGERICHTETEN INSTRUMENTEN AUS FRAGE 22

*Budgetierung* ist der Prozess der Budgeterstellung. Es gibt zwei Arten:

- a) *Bereichsbezogene Budgetierung*: Den Ausgangspunkt bilden in der Regel die einzusetzenden Ressourcen (input-orientierte Budgetierung). Häufig orientiert man sich dabei an den Erfahrungswerten aus der Vergangenheit.
- b) *Programmbezogene Budgetierung*: Den Ausgangspunkt bilden in der Regel die zu erreichenden Ziele (output-orientierte Budgetierung); das Maßnahmenbündel zu deren Erreichung wird geplant. Die benötigten Ressourcen werden hier erst abgeleitet.

Die *Gemeinkostenwertanalyse* verfolgt das Ziel, in einem systematischen und kreativitäts-fördernden Ablauf Kosten und Leistungen der untersuchten Gemeinkostenbereiche zu beurteilen und „unnötige“ Kosten hierfür zu reduzieren. Kosten und Nutzen werden in Abstimmung mit den Leistungsempfängern gegenübergestellt. Dazu müssen Leistungen, Kosten und Empfänger bekannt sein. Für Leistungen mit „schlechtem“ Kosten-Nutzen-Verhältnis sollen Einsparungsideen entwickelt werden. Jede Leistung soll darauf hin überprüft werden, ob sie ganz entfallen kann oder ob ein schrittweiser Abbau möglich ist.

*Outsourcing* steht für eine Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens auf Zulieferer. Es stellt eine Verkürzung der Wertschöpfungskette bzw. der Leistungstiefe des Unternehmens dar. Durch die Inanspruchnahme qualifizierter, spezialisierter Vorlieferanten für Komponenten und Dienstleistungen werden die Produktions-, Entwicklungs-, aber auch Dienstleistungsgemeinkosten des Unternehmens häufig reduziert. Durch Konzentration auf die Kernaktivitäten werden Kostenvorteile realisiert, die operative und strategische eigene Marktposition so verbessert.

Die *Preisuntergrenzenermittlung* bezeichnet den Prozess der minimalen Preisermittlung einer abgesetzten bzw. abzusetzenden Leistungseinheit, bis zu dem der Vertrieb für das Unternehmen kurz- oder alternativ langfristig unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten lohnenswert ist.

Bei der *Prime Cost Kalkulation* erfolgt eine Analyse und Verrechnung der wesentlichen Kostenarten. Es handelt sich um ein Instrument, das hauptsächlich in gastronomischen Betrieben eingesetzt wird. Die betragsmäßig höchsten Kostenarten (im Regelfall Wareneinsätze und Personalkosten) werden intensiv analysiert und auf die Kostenträger verrechnet.

Die *Prozesskostenrechnung* strebt eine differenzierte Zurechnung der Gemeinkosten an, indem analysiert wird, für welche Prozesse innerhalb des Unternehmens die Kosten angefallen sind und von welchen Produkten diese Prozesse in welchem Maße beansprucht werden.

## ERLÄUTERUNGEN ZU DEN STRATEGISCHEN INSTRUMENTEN AUS FRAGE 24

### *Balanced Scorecard*

Die *Balanced Scorecard* stellt ein leistungsorientiertes und leistungssteuerndes *Informationssystem* dar, das eine Ausgewogenheit in vielfacher Hinsicht anstrebt. Beispielsweise wird ein Ausgleich zwischen objektiven, leicht messbaren und subjektiven, schlecht quantifizierbaren Größen angestrebt. Um eine derartige Ausgewogenheit zu erreichen, legt die *Balanced Scorecard* den Fokus auf mehrere Perspektiven, in denen jeweils auf die Strategie bezogene erfolgskritische Faktoren sowie Maßgrößen zu deren Überwachung und Steuerung identifiziert werden. Im Ursprungsmodell sind dies die finanzielle Perspektive, die Kundenperspektive, die Perspektive der internen Geschäftsprozesse und die Perspektive der Fähigkeiten zum Lernen und Wachstum.

### *Benchmarking*

*Benchmarking* baut auf dem Grundgedanken auf, dass sich Unternehmen an erfolgreichen Wettbewerbern orientieren sollten. Bei diesem Ansatz werden Produkte und Prozesse eines Unternehmens mit denen des „best-practice“-Unternehmens der Branche oder anderer Branchen verglichen.

### *Erlöscontrolling*

Das *Erlöscontrolling* stellt ein Instrument der Unternehmensführung dar. Es befasst sich mit der Einnahmenseite des Unternehmens; wesentliche Aufgaben sind die Analyse von Erlösschmälerungen, der Erlösstruktur sowie den Abweichungen zwischen geplanten und realisierten Erlösen mit dem Ziel der Erlössteuerung.

### *Life Cycle Costing*

*Life Cycle Costing*, auch Lebenszykluskostenrechnung genannt, zielt darauf ab, die gesamten Kosten und Erlöse eines Systems oder auch Objektes und der damit verbundenen Aktivitäten und Prozesse, die über dessen Lebenszyklus entstehen, zu optimieren. Lebenszykluskosten setzen sich aus sämtlichen Kosten zusammen, die ein System über seinen gesamten Lebenszyklus verursacht. Dies sind Kosten für die Initiierung, Planung, Realisierung, den Betrieb und die Stilllegung (inklusive eventueller Entsorgung) eines Systems.

### *Risikomanagement*

Unter *Risikomanagement* versteht man den planvollen Umgang mit Risiken. Risikomanagement beinhaltet die Identifikation von Risiken, ihre Bewertung/Messung, Überwachung und die Festlegung einer Risikomanagement-Strategie.

### *SWOT-Analyse*

Bei der *SWOT-Analyse* (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) werden systematisch Stärken und Schwächen erfasst, gegenübergestellt und mögliche Chancen und Risiken für das Unternehmen hieraus abgeleitet.

### *Szenario-Analyse*

Die *Szenario-Analyse* stellt ein qualitatives Instrument der strategischen Planung dar, mit deren Hilfe mittel- bis langfristige Systemprognosen erstellt werden können. Die *Szenario-Analyse* erlaubt auch einen Einbezug anderer Prognoseverfahren, wie der Extrapolation, Trendprojektionen und weiterer quantitativen Methoden.

**DATENTABELLE ZUR UMSATZENTWICKLUNG DES BEISPIEL-STUDENTENWERKS IN TAUSEND EURO (ABBILDUNG 40)**

Monat	Umsatz	Monat	Umsatz	Monat	Umsatz	Monat	Umsatz
01/99	324,83	04/00	334,14	07/01	376,34	10/02	468,27
02/99	270,69	05/00	451,58	08/01	233,31	11/02	491,29
03/99	282,05	06/00	312,55	09/01	231,72	12/02	391,5
04/99	373,47	07/00	268,45	10/01	483,73	01/03	422,51
05/99	375,89	08/00	194,11	11/01	523,93	02/03	350,99
06/99	412,01	09/00	210,04	12/01	328,5	03/03	321,58
07/99	213,09	10/00	375,93	01/02	471,26	04/03	382,62
08/99	194,01	11/00	472,35	02/02	309,13	05/03	480,14
09/99	200,08	12/00	329,5	03/02	306,6	06/03	406,44
10/99	380,64	01/01	417,15	04/02	439,8	07/03	485,75
11/99	441,48	02/01	333,54	05/02	416,81	08/03	213,48
12/99	316,86	03/01	315,89	06/02	453,04	09/03	273,28
01/00	354,27	04/01	346,35	07/02	381,29	10/03	476,8
02/00	319,38	05/01	490,03	08/02	209,43	11/03	481,1
03/00	285,26	06/01	372,77	09/02	267,18	12/03	383,44

---

**DATENTABELLE ZU DEN ÖFFNUNGSTAGEN KLEINER UND GROßER EIN-  
RICHTUNGEN (ABBILDUNG 41)**

Monat	klein	groß	Monat	klein	groß
01/00	210	88	01/02	209	135
02/00	205	88	02/02	187	126
03/00	201	92	03/02	189	134
04/00	181	76	04/02	221	138
05/00	226	92	05/02	202	126
06/00	177	93	06/02	229	136
07/00	148	105	07/02	202	137
08/00	55	69	08/02	48	97
09/00	113	91	09/02	137	122
10/00	171	138	10/02	197	141
11/00	190	138	11/02	203	134
12/00	138	106	12/02	151	98
01/01	191	142	01/03	222	115
02/01	163	126	02/03	211	112
03/01	173	146	03/03	201	115
04/01	172	126	04/03	207	113
05/01	212	139	05/03	221	115
06/01	185	122	06/03	210	109
07/01	184	136	07/03	245	127
08/01	79	103	08/03	99	80
09/01	137	110	09/03	153	92
10/01	193	144	10/03	209	145
11/01	211	138	11/03	200	125
12/01	135	94	12/03	152	102

---

**LITERATURVERZEICHNIS****Ackermann (2000):**

Ackermann, K.-F., Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung – Praxisansätze und Diskussion, Wiesbaden 2000.

**Adam / Johannwille (1998):**

Adam, D. / Johannwille, U., Die Komplexitätsfalle, in: Adam, D. (Hrsg.), Komplexitätsmanagement, Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 61, Wiesbaden 1998, S. 5-28.

**Adamaschek (2000):**

Adamaschek, B., Kosten- und Leistungsrechnung in der öffentlichen Verwaltung: Steuerungsinstrument oder Zahlenfriedhof?, in: Horváth, P. (Hrsg.), Strategische Steuerung, Stuttgart 2000, S. 347-359.

**Ahn (1999):**

Ahn, H., Ansehen und Verständnis des Controlling in der Betriebswirtschaftslehre, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, März 1999, S. 109-114.

**Ahn (2005):**

Ahn, H., Möglichkeiten und Grenzen der Balanced Scorecard, in: WiSt, Heft 3 / 2005, S. 122-127.

**Amshoff (1994):**

Amshoff, B., Controlling in deutschen Unternehmungen – Realtypen, Kontext und Effizienz, 2. Aufl., Wiesbaden 1994.

**Backhaus et al. (2003):**

Backhaus, K. / Erichson, B. / Plinke, W. / Weiber, R., Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Aufl., Berlin / Heidelberg 2003.

**Badelt (2002):**

Badelt, C., Zielsetzungen und Inhalte des „Handbuchs der Nonprofit Organisation“, in: Badelt, C. (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management, 3. Aufl., Stuttgart 2002, S. 3-17.

**Baetge / Kirsch / Thiele (2003):**

Baetge, J. / Kirsch, H. / Thiele, S., Bilanzen, 7. aktualisierte Aufl., Düsseldorf 2003.

**Bauer (2002):**

Bauer, G., Balanced Controlling – die Evolution im Controlling, in: krp, 46. Jg., Heft 4 / 2002. S. 232-235.

**Baum / Hölzel (2002):**

Baum, G. / Hölzel, A., Vom Mehrbett- zum Einzelzimmer – Der Wandel in der Wohnheimphilosophie am Beispiel des Studentenwerks Leipzig, in: 1921-2001 Deutsches Studentenwerk, Bonn und Berlin 2002, S. 150-153.



**Baumgartner (1980):**

Baumgartner, B., Die Controller-Konzeption: Theoretische Darstellung und praktische Anwendung, Bern / Stuttgart 1980.

**Beinert (2003):**

Beinert, C., Bestandsaufnahme Risikomanagement, in: Reichling, P. (Hrsg.), Risikomanagement und Rating – Grundlagen, Konzepte, Fallstudie, Wiesbaden 2003, S. 21-41.

**Berens / Hoffjan / Strack (1995):**

Berens, W. / Hoffjan, A. / Strack, M., Ökologiebezogenes Controlling – umweltorientierte Koordination in kommunalen Versicherungsunternehmen, in: ZögU, Nr. 2, S. 143-160.

**Berens / Hoffjan (1998):**

Berens, W. / Hoffjan, A., Meinungsspiegel zum Thema "Benchmarking", in: BFuP, Heft 4 / 1998, S. 451-470.

**Berens / Schmitting (1998):**

Berens, W. / Schmitting, W., Controllinginstrumente für das Komplexitätsmanagement: Potentiale des internen Rechnungswesen, in: Adam, D. (Hrsg.), Komplexitätsmanagement, Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 61, Wiesbaden 1998, S. 97-110.

**Berens / Karlowitsch (1999):**

Berens, W. / Karlowitsch, M., Controlling im Non-Profit-Bereich, in: Niggemann, E. / Olliges-Wieczorek, U. / Bilo, A. / Oehmig, E. / Jäger, W. (Hrsg.), Controlling und Marketing in Wissenschaftlichen Bibliotheken (COMBI), Entwicklung einer praxiswirksamen Marketingstrategie für Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliotheken Düsseldorf und Magdeburg, Bd. 3, Berlin 1999, S. 85-96.

**Berens / Hoffjan / Pakulla (2000):**

Berens, W. / Hoffjan, A. / Pakulla, R., Venture-Capital-Finanzierung, in WiSt, 29. Jg, Heft 5 / 2000, S. 297-300.

**Berens / Karlowitsch / Mertes (2000):**

Berens, W. / Karlowitsch, M. / Mertes, M., Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument in Non-Profit-Organisationen, in: Controlling, Heft 1 / 2000, S. 23-28.

**Berens / Bertelsmann (2002):**

Berens, W. / Bertelsmann, R., Controlling, in: Küpper, Hans-Ulrich / Wagenhofer, Alfred (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, vierte, völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 2002, S. 280-288.

**Berens / Hoffjan (2004):**

Berens, W. / Hoffjan, A., Controlling in öffentlichen Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen, in: Grob, H.L. (Hrsg.) / v. Brocke, J. / Lahme, N. / Wahn, M., Controlling – Lerneinheiten zum Wissensnetzwerk Controlling, München 2004, S. 699-772.

**Bertelsmann (2005):**

Bertelsmann, R., Entwicklung einer Controlling-Konzeption in der gesetzlichen Unfallversicherung, Frankfurt am Main 2005, zugl. Diss. Univ. Münster 2004.

**Berthel (1975):**

Berthel, J., Betriebliche Informationssysteme, Stuttgart 1975.

**Bergmann (2004):**

Bergmann, M., Balanced Scorecard in Non-Profit-Organisationen – Einsatzmöglichkeiten und Adaptionserfordernisse, in: Controlling, Heft 4-5 / 2004, S. 229-236.

**Biedermann / Genoud / Kunz (2000):**

Biedermann, A. / Genoud, R. / Kunz, H., Strategie-Umsetzung mittels Balanced-Scorecard – Entwicklung spezifischer Kennzahlensysteme für die Bereiche Energiewirtschaft, IT-Einsatz und Pharma-Produktion, in: Management Weiterbildung Universität Zürich, Heft 23 / 2000, Bern.

**Biegert (1995):**

Biegert, W., Liquiditätsplanung in mittelständischen Unternehmen, in: Bankinformation, Heft 5 / 1995, S. 64-68.

**Biel (2002):**

Biel, A., Controllers Lust und Frust, in: krp, Heft 1 / 2002, S. 27-32.

**Binder / Sürth (2002):**

Binder, B. / Sürth, P., Strategieentwicklung und Balanced Scorecard – dargestellt am Beispiel von ETO Nahrungsmittel, in: controller magazin, 27. Jg., Heft 4 / 2002, S. 359-364.

**Bischof (2002):**

Bischof, J., Die Balanced Scorecard als Instrument einer modernen Controlling-Konzeption – Beurteilung und Gestaltungsempfehlungen auf der Basis des Stakeholder-Ansatzes, Eichstätt 2002, zugleich Diss. Univ. Eichstätt 2001.

**Bleicher / Meyer (1976):**

Bleicher, K. / Meyer, E., Führung in der Unternehmung. Formen und Modelle, Reinbek bei Hamburg 1976.

**Bleymüller / Gehlert (2003):**

Bleymüller, J. / Gehlert, G., Statistische Formeln, Tabellen und Programme, 10. Aufl., München 2003.

**Bleymüller / Gehlert / Gülicher (2004):**

Bleymüller, J. / Gehlert, G. / Gülicher, H., Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 14. Aufl., München 2004.

**BMBF (2004):**

BMBF, Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2003 – 17. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem, Bonn / Berlin 2004.

**Brede (2001):**

Brede, H., Grundzüge der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, München 2001.

**Brüggemeier (1998):**

Brüggemeier, M., Controlling in der Öffentlichen Verwaltung, 3. Aufl., München 1998.

**Budäus (1985):**

Budäus, D., Controlling in der öffentlichen Verwaltung – Ein konzeptioneller Ansatz effizienten Verwaltungshandelns?, in: Ballwieser, W. / Berger, K.-H. (Hrsg.), Information und Wirtschaftlichkeit, Wiesbaden 1985, S. 569-596.

**Budäus (1998):**

Budäus, D., Public-Management – Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen, 4. Aufl., Berlin 1998.

**Bühl / Zöfel (2004):**

Bühl, A. / Zöfel, P., SPSS 12: Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows, 9. Aufl., München 2004.

**Bühner (2004):**

Bühner, R., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 10. Aufl., München 2004.

**Buggert et al. (1994):**

Buggert, W. et al., Strategisches Informationsmanagement, in: controller magazin, Nr. 6, S. 329-342.

**Busch (2003):**

Busch, V., Wettbewerbsbezogene Controllinginstrumente im Rahmen des New Public Management – Möglichkeiten und Grenzen einer kompetitiven Ausgestaltung der Controllingfunktion in hoheitlich dominierten Leistungsbereichen kommunaler Verwaltungen, München 2003, zugl. Diss. Univ. Dortmund 2003.

**Buttler et al. (1999) :**

Buttler, G. / Fries, R. / Lambusch, T. / Link, J., Benchmarking bei industriellen Dienstleistungen, in: krp, 43. Jg., Heft 1 / 1999, S. 35-43.

**Castro / Niewels (1988):**

Castro, D. / Niewels, P., Controlling aus der Sicht der Unternehmenspraxis: Eine empirische Analyse von Funktionen und Anforderungsprofilen auf der Basis von Stellenanzeigen, Diskussionsbeiträge zur Führung privater und öffentlicher Organisationen, Nr. 7, Hamburg 1988.

**Ceynowa / Coners (2002):**

Ceynowa, K. / Coners, A., Balanced Scorecard für Wissenschaftliche Bibliotheken, Frankfurt am Main 2002.

**Child (1972):**

Child, J., Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, in: Sociology, 6. Jg., S. 1-22.

**Coenenberg (2003a):**

Coenenberg, A. G., Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, 19. Aufl., Stuttgart 2002.

**Coenenberg (2003b):**

Coenenberg, A. G., Kostenrechnung und Kostenanalyse, 5. Aufl., Landsberg/Lech 2003.

**Conrad (2001):**

Conrad, H. J., Balanced Scorecard als modernes Managementinstrument im Krankenhaus, Kulmbach 2001.

**Corsten / Lingnau (2004):**

Corsten, H. / Lingnau, V., Die Balanced Scorecard als Rahmenkonzept für ein produktionswirtschaftliches value reporting, Kaiserslautern 2004.

**Dettmer et al. (1998):**

Dettmer, H. / Hausmann, V. / Kaufner, W., Wilde, K., Controlling im Food & Beverage-Management, München 1998.

**Deyhle (1997):**

Deyhle, A., Management- und Controlling-Brevier, 7. Aufl., Wörthsee-Ettersschlag 1997.

**Donaldson (1999):**

Donaldson, L., The Normal Science of Structural Contingency Theory, in: Clegg, S. / Hardy, C. (Hrsg.), Studying Organization – Theory & Method, London 1999, S. 51-70.

**Drukarczyk (2003):**

Drukarczyk, J., Finanzierung, 9. Aufl., Stuttgart 2003.

**DSW (1992a):**

DSW, 70 Jahre Deutsches Studentenwerk, Bd. 1, Bonn 1992.

**DSW (1992b):**

DSW, 70 Jahre Deutsches Studentenwerk, Bd. 2, Bonn 1992.

**DSW (1993):**

DSW, Deutsches Studentenwerk, Studentenwerke im Zahlenspiegel 1992, Bonn 1993.

**DSW (1997):**

DSW, Deutsches Studentenwerk, Studentenwerke im Zahlenspiegel 1996/1997, Bonn 1997.

**DSW (1998):**

DSW, Deutsches Studentenwerk, Studentenwerke im Zahlenspiegel 1997/1998, Bonn 1998.

**DSW (1999):**

DSW, Deutsches Studentenwerk, Studentenwerke im Zahlenspiegel 1998/1999, Bonn 1999.

**DSW (2000):**

DSW, Deutsches Studentenwerk, Studentenwerke im Zahlenspiegel 1999/2000, Bonn 2000.

**DSW (2001):**

DSW, Deutsches Studentenwerk, Studentenwerke im Zahlenspiegel 2000/2001, Bonn 2001.

**DSW (2002a):**

DSW, 1921-2001 Deutsches Studentenwerk, Bonn und Berlin 2002.

**DSW (2002b):**

DSW, Deutsches Studentenwerk, Studentenwerke im Zahlenspiegel 2001/2002, Berlin 2002.

**DSW (2003a):**

DSW, Deutsches Studentenwerk, Studentenwerke im Zahlenspiegel 2002/2003, Berlin 2003.

**DSW (2003b):**

DSW, Deutsches Studentenwerk, Jahresbericht 2002, Berlin 2003.

**Ehrenberg (2004):**

Ehrenberg, C., Die soziale Ausgestaltung eines wettbewerblichen und autonomen Hochschulsystems – Die Rolle von Staat, Hochschulen, Studentenwerken und Studierenden aus der Sicht der Politik, in: Deutsches Studentenwerk (Hrsg.), „...damit Studieren gelingt! – Perspektiven für das Zusammenwirken von Hochschule und Studentenwerk“ - Ein gemeinsames Symposium des Deutschen Studentenwerks (DSW) und des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE), Berlin 2004, S. 25-33.

**Ehrmann (2003):**

Ehrmann, H., Kompakt-Training balanced scorecard, 3. Aufl., Ludwigshafen 2003.

**Eichhorn (1993):**

Eichhorn, P., Controlling in öffentlichen Verwaltungen, in: Horváth, P. / Reichmann, T. (Hrsg.), Vahlens großes Controlling-Lexikon, München 1993, S. 125-126.

**Eichhorn (2002):**

Eichhorn, P., Controlling in öffentlichen Dienstleistungen, in: Controlling, 14. Jg., Heft 4-5 / 2002, S. 213-217.

**Eichhorn (2004):**

Eichhorn, P., Management in Nonprofit-Unternehmen am Beispiel von Studentenwerken, in: Moldaschl, M. / Hinz, A. / Wex, T. (Hrsg.), Reorganisation im Non-Profit-Sektor – Modernisierungsstrategien am Beispiel hochschulbezogener Dienstleistungen, München und Mering 2004, S. 169-178.

**Eschenbach / Haddad (1999):**

Eschenbach, R. / Haddad, T. (Hrsg.), Balanced Scorecard: Führungsinstrument im Handel – Ein Handbuch für den Praxiseinsatz, Wien 1999.

**Eschenbach / Kunesch (1996):**

Eschenbach, R. / Kunesch, H., Strategische Konzepte – Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich, 3. Aufl., Stuttgart 1996.

**Esslinger (2003):**

Esslinger, A.S., Qualitätsorientierte Planung und Steuerung in einem sozialen Dienstleistungsunternehmen mit Hilfe der Balanced Scorecard, Nürnberg 2003, zugleich Diss. Univ. Erlangen 2003.

**Ewert (2002):**

Ewert, R., Der informationsökonomische Ansatz des Controlling, in: Weber, Jürgen / Hirsch, Bernhard (Hrsg.): Controlling als akademische Teildisziplin – Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2002, S. 21-38.

**Ewert / Wagenhofer (2003):**

Ewert, R. / Wagenhofer, A., Interne Unternehmensrechnung, 5. Aufl., Berlin 2003.

**Ferrari / Tausch (2002):**

Ferrari, E. / Tausch, C., Balanced Scorecard – und die Verwaltung findet ihren Weg, in: Controlling, 14. Jg., Heft 4-5 / 2002, S. 245-255.

**Flacke / Kraft / Triska (2005):**

Flacke, K. / Kraft, M. / Triska, T. / Berens, W., Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens, 2. Aufl., Münster 2005.

**Franke / Hax (2003):**

Franke, G. / Hax, H., Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt, 5. Aufl., Berlin 2003.

**Franz (2004):**

Franz, K.-P., Die Ergebniszielorientierung des Controlling als Unterstützungsfunktion, in: Scherm, E. / Pietsch, G. (Hrsg.), Controlling – Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 271-288.

**Friauf (1981):**

Friauf, K., Zur Rechtfertigung der Steuerprivilegien öffentlicher Unternehmen, in: Friedrich, P. / Kupsch, P., (Hrsg.), Die Besteuerung öffentlicher Unternehmen, Baden-Baden 1981, S.13-43.

**Friedag / Schmidt (2002):**

Friedag / Schmidt, Balanced scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, 4. Aufl., Freiburg im Breisgau 2002.

**Friedag / Schmidt (2003):**

Friedag, H. / Schmidt, W., Balanced scorecard at work; strategisch – taktisch – operativ, Freiburg im Breisgau 2003.

**Funk / Blum (2004):**

Funk, W. / Blum, M., Visionen managen – Konzeption und Einführung einer Balanced Scorecard in einem IT-Unternehmen, in: Controlling, Heft 4-5 / 2004, S. 199-210.

**Gabriel (2004):**

Gabriel, A., Ausgestaltung einer Balanced Scorecard für Versicherungsunternehmen, Karlsruhe 2004.

**Gaiser / Wunder (2004):**

Gaiser, B. / Wunder, T., Strategy Maps und Strategieprozess – Einsatzmöglichkeiten, Nutzen, Erfahrungen, in: Controlling, Heft 8-9 / 2004, S. 457-463.

**Garhammer (1998):**

Garhammer, C., Grundlagen der Finanzierungspraxis, 2. Aufl., Wiesbaden 1998.

**Gebert (1987):**

Gebert, H., Einfluß des Steuerrechts auf die Finanzierung der Studentenwerke, in: Mutius, Albert von (Hrsg.), Autonomie öffentlicher Unternehmen in Anstaltsform, Die Studentenwerke der Bundesrepublik Deutschland als autonome Wirtschaftsbetriebe mit sozialer Zielsetzung oder/und nachgeordnete öffentliche Verwaltung, Dokumentation der Fachtagung des Deutschen Studentenwerks am 19./20. Juni 1986 in Bonn, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft, Heft 30, Baden-Baden 1987, S. 131-153.

**Georg (1999):**

Georg, S., Die Balanced Scorecard als Controlling- und Managementinstrument, Aachen 1999.

**Gess (2003):**

Gess, W.-D., Methodik und Implementierung der Balanced Scorecard in mittelständischen Unternehmen, Aachen 2003.

**Gethmann (1995):**

Gethmann, C., Rationalität, in: Mittelstraß, J. von (Hrsg.): Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie, Garz et al. 1978, Spalte 474-482.

**Gilles (2002):**

Gilles, M., Balanced Scorecard als Konzept zur strategischen Steuerung von Unternehmen, Frankfurt am Main 2002, zugleich Diss. Univ. Göttingen 2000.

**Gmür / Brandl (2002):**

Gmür, M. / Brandl, J., Die Steuerungsfähigkeit wiedererlangen – Die Balanced Scorecard für das Management von Non-Profit-Organisationen, in: Scherer, A. (Hrsg.), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002, S. 27-41.

**Göke (2004):**

Göke, W., Veränderte Rahmenbedingungen des Studierens und adäquate Finanzierungs-, Rechts- und Steuerungsformen für Service- und Beratungsleistungen – Das Verhältnis der Länder zu Hochschulen und Studentenwerken (Forum 1), in: Deutsches Studentenwerk (Hrsg.), „...damit Studieren gelingt! – Perspektiven für das Zusammenwirken von Hochschule und Studentenwerk“ - Ein gemeinsames Symposium des Deutschen Studentenwerks (DSW) und des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE), Berlin 2004, S. 41-88.

**Gomez / Probst (1999):**

Gomez, P. / Probst, G., Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens, 3. Aufl., Bern 1999.

**Gottbehüt (2002):**

Gottbehüt, C., Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument für Kommunalverwaltungen, in: Scherer, A. / Alt, J. (Hrsg.), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002, S. 93-116.

**Gramlich (2004):**

Gramlich, L., Rechtliche, ökonomische und institutionelle Möglichkeiten der Vermarktung von Dienstleistungen und mögliche Finanzierungsmodi der Studentenwerke, in: Moldaschl, M. / Hinz, A. / Wex, T. (Hrsg.), Reorganisation im Non-Profit-Sektor – Modernisierungsstrategien am Beispiel hochschulbezogener Dienstleistungen, München und Mering 2004, S. 143-167.

**Greischel (2003):**

Greischel, P., Balanced scorecard – Erfolgsfaktoren und Praxisberichte, München 2003.

**Grob (2002):**

Grob, H. L., Leistungs- und Kostenrechnung, 4. Aufl., Münster 2002.

**Gross (1983):**

Gross, W., Liquiditätsplanung und Cash-Management, in: Management-Zeitschrift IO, Heft 2 / 1983, S. 80-82.

**Grüning (2000):**

Grüning, G., Grundlagen des New Public Management – Entwicklung, theoretischer Hintergrund und wissenschaftliche Bedeutung des New Public Management aus Sicht der politisch-administrativen Wissenschaften der USA, Münster 2000, zugl. Diss. Univ. Hamburg 2000.

**Günterberg / Wolter (2003):**

Günterberg, B. / Wolter, H.-J., Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 - Daten und Fakten, Nr. 157, Bonn 2003.

**Günther / Kriegbaum (1997):**

Günther, T. / Kriegbaum, C., Life cycle costing, in: WISU, Heft 10 / 1997, S. 900-912.

**Günther / Niepel / Schill (2002):**

Günther, T. / Niepel, M. / Schill, O., Herausforderungen an die Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells aus der Perspektive des Controlling, in: Controlling, 14. Jg., Heft 4-5 / 2002, S. 219-231.

**Hänssler (2004):**

Hänssler, K.H., Management in der Hotellerie und Gastronomie – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 6. Aufl., München 2004.



**Hahn (1978):**

Hahn, D., Hat sich das Konzept des Controllers in Unternehmungen der deutschen Industrie bewährt?, in: BfuP, Heft 2 / 1978, S. 101-128.

**Hahn / Hungenberg (2001):**

Hahn, D. / Hungenberg, H., PuK Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung – Controllingkonzepte, 6. Aufl., Wiesbaden 2001.

**Haibach (2000):**

Haibach, M., Fundraising – die Kunst, Spender und Sponsoren zu gewinnen, in: Nährlich, S. / Zimmer, A. (Hrsg.), Management in Nonprofit-Organisationen: Eine praxisorientierte Einführung, Opladen 2000, S. 65-83.

**Haiber (1997):**

Haiber, T., Controlling für öffentliche Unternehmen – Konzeption und instrumentelle Umsetzung aus der Perspektive des New-public-Management, München 1997, zugl. Diss. Univ. Dortmund 1997.

**Haraim (2004):**

Haraim, S., Balanced Scorecard in NPOs, in: Langer, C. / Mackowiak, M. / Völcker, H. (Hrsg.), Dienstleistungscontrolling – Methoden und Instrumente zur Effizienzsteigerung in Dienstleistungsbereichen, Augsburg 2004, S. 181-191.

**Harbert (1982):**

Harbert, L., Controlling-Begriffe und Controlling-Konzeptionen. Eine kritische Betrachtung des Entwicklungsstands des Controlling und Möglichkeiten seiner Fortentwicklung, Bochum 1982.

**Harms / Reiss / Horváth (2004):**

Harms, J. M. / Reiss, H. / Horváth, P., Die Balanced Scorecard als Bestandteil der Führungskultur von Hewlett-Packard, in: Controlling, 16. Jg., Heft 1 / 2004, S. 51-53.

**Hartmann / Atzler (2004):**

Hartmann, M. (Hrsg.) / Atzler, T., Berichtswesen für High-Tech-Unternehmen – Reporting mit Balanced Scorecard, web-basierten Systemen und Beteiligungsmanagement, Berlin 2004.

**Hasselmann (1979):**

Hasselmann, R., Organisation, Finanzierung und Wirtschaftsführung der örtlichen Studentenwerke, Bad Honnef 1979.

**Hauschildt / Schewe (1993):**

Hauschildt, J. / Schewe, G., Der Controller in der Bank, Systematisches Informationsmanagement in Kreditinstituten, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1993.

**Hemetsberger (2001):**

Hemetsberger, G., Balanced Scorecard & Shareholder Value – die Umsetzung wertorientierter Unternehmensstrategien, Linz 2001, zugleich Diss. Univ. Linz 2001.

**Hensberg (2004):**

Hensberg, C., Entwicklung der Kennzahlen einer Balanced Scorecard, in: Controlling, Heft 4-5 / 2004, S. 247-252.

**Hermann (1978):**

Herman, A., Ermittlung der Preisuntergrenze, Frankfurt 1978.

**Hinsche (1994):**

Hinsche, S.D., Immobilienservice als Angebotserweiterung in der Immobilienwirtschaft, Bergisch Gladbach Köln 1994.

**Hinz (2004a):**

Hinz, A., Arbeit und Arbeitsbeziehungen in den Studentenwerken, in: Moldaschl, M. / Hinz, A. / Wex, T. (Hrsg.), Reorganisation im Non-Profit-Sektor – Modernisierungsstrategien am Beispiel hochschulbezogener Dienstleistungen, München und Mering 2004, S. 197-223.

**Hinz (2004b):**

Hinz, A., Modernisierung unter Wirtschaftlichkeitsdruck – Ein Ost-West-Vergleich von Studentenwerken, in: Moldaschl, M. / Hinz, A. / Wex, T. (Hrsg.), Reorganisation im Non-Profit-Sektor – Modernisierungsstrategien am Beispiel hochschulbezogener Dienstleistungen, München und Mering 2004, S. 225-262.

**Hippler / Benzler (2002):**

Hippler, F. / Benzler, G., Balanced Scorecard als Instrument des Controlling in der Bundeswehr am Beispiel des Heeres, in: Scherer, A. / Alt, J. (Hrsg.), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002, S. 141-164.

**Hirsch (2003):**

Hirsch, B., Zur Lehre im Fach Controlling – Eine empirische Bestandsaufnahme an deutschen Universitäten, in: Weber, J. / Hirsch, B. (Hrsg.), Zur Zukunft der Controllingforschung. Empirie, Schnittstellen und Umsetzung in der Lehre, Wiesbaden 2003, S. 249-266.

**Hoffjan (1998):**

Hoffjan, A., Entwicklung einer verhaltensorientierten Controlling-Konzeption für die Arbeitsverwaltung, 2., aktualisierte Aufl., Düsseldorf 1998, zugleich Diss. Univ. Düsseldorf 1997.

**Hoffjan (1999):**

Hoffjan, A., Internationales Cash Management, in: Burchert, H./ Hering, Th. (Hrsg.), Betriebliche Finanzwirtschaft, München/Wien 1999, S. 216-221.

**Hoffmann (1999):**

Hoffmann, O., Performance-Management - Systeme und Implementierungsansätze, Bern 1999, zugleich Diss. Univ. Bern 1999.

**Horak (1995):**

Horak, C., Controlling in Nonprofit-Organisationen: Erfolgsfaktoren und Instrumente, 2. Aufl., Wiesbaden 1995.

**Horak (1996a):**

Horak, C., Besonderheiten des Controlling in Nonprofit-Organisationen (NPO), in: Eschenbach, R. (Hrsg.), Controlling, 2. Aufl., Stuttgart 1996.

**Horak (1996b):**

Horak, C., Stakeholder – Management für Nonprofit-Organisationen, in: Strunk, A. (Hrsg.), Strategien zur Innovationssteuerung im Sozial- und Gesundheitsbereich, Baden-Baden 1996, S: 87-104.

**Horak (2003):**

Horak, C., Leitbild, Mission, in: Eschenbach, R. / Horak, C. (Hrsg.) Führung der Nonprofit Organisation: Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz, 2. Aufl., Stuttgart 2003, S. 15-21.

**Hornung / Mayer (1999):**

Hornung, K. / Mayer, J. H., Erfolgsfaktorenbasierte Balanced Scorecards zur Unterstützung einer wertorientierten Unternehmensführung, in: Controlling, 11. Jg., Heft 8-9 / 1999, S. 389-398.

**Horváth (1999):**

Horváth, P., Das Balanced-Scorecard-Managementsystem – das Ausgangsproblem, der Lösungsansatz und die Umsetzungserfahrungen, in: Die Unternehmung, 53. Jg., Heft 5 / 1999, S. 303-319.

**Horváth / Gaiser (2000):**

Horváth, P. / Gaiser, B., Implementierungserfahrungen mit der Balanced-Scorecard im deutschen Sprachraum, Anstöße zur konzeptionellen Weiterentwicklung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 1 / 2000, S. 17-36.

**Horváth (2002):**

Horváth, P., Der koordinationsorientierte Ansatz, in: Weber, Jürgen / Hirsch, Bernhard (Hrsg.), Controlling als akademische Teildisziplin – Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2002, S. 49-65.

**Horváth (2003a):**

Horváth, P., Controlling, 9. vollst. überarb. Aufl., München 2003.

**Horváth (2003b):**

Horváth, P., Das Controllingkonzept – Der Weg zu einem wirkungsvollen Controlling-system, 5. Aufl., München 2003.

**Horváth (2004):**

Horváth & Partner, Balanced Scorecard umsetzen, 3. überarb. Aufl., Stuttgart 2004.

**Hürlimann (1994):**

Hürlimann, W., Die Liquidität im Griff haben!, in: Management-Zeitschrift IO, Heft 9 / 1994, S. 76-80.

**Irrek (2002):**

Irrek, W., Controlling als Rationalitätssicherung der Unternehmensführung? Denkanstöße zur jüngsten Entwicklung der Controllingdiskussion, in: *krp*, 46. Jg., Heft 1 / 2002, S. 46-51.

**Jackson (1949):**

Jackson, J. H., *The Controller: His Functions and Organization*, 2. Aufl., Cambridge, Massachusetts 1949.

**Jackson (1950):**

Jackson, J. H., *The Growth of Controllership Function*, in: Bardshaw, T.F. / Hall, C.C. (Hrsg.), *Controllership in Modern Management*, Second Printing, Chicago 1950, S. 11-27.

**Janzen (1998):**

Janzen, H., *Das Controlling-Konzept- Annäherung an ein Phantom*, Schriftenreihe Universität Schmalkalden, Schmalkalden 1998.

**Jonen / Lingnau / Weinmann (2004):**

Jonen, A. / Lingnau, V. / Weinmann, P., *Der Weg zur unternehmensangepassten Balanced Scorecard-Software*, in: *controller magazin*, Heft 4 / 2004, S. 308-313.

**Junga (2000):**

Junga, C., *Entwicklung einer Controlling-Konzeption für Staatsanwaltschaften*, Aachen 2000, zugl. Univ. Diss. Düsseldorf 2000.

**Jungen (1998):**

Jungen, A., *Erfolgsorientierte Führung und Überwachung in nordrhein-westfälischen Studentenwerken*, zugl., Univ., Diss., Baden-Baden 1998.

**Juran (1993):**

Juran, J.M., *Der neue Juran. Qualität von Anfang an*, Landsberg am Lech 1993.

**Kalwait / Maginot (1998):**

Kalwait, R. / Maginot, S., *Wenn Controller wechseln wollen: Controller's Anforderungsprofil*, in: *controller magazin*, Heft 1 / 1998, S. 57-60.

**Kalyta (2004):**

Kalyta, U., *Ein Data Warehouse ist unverzichtbar – wie sich Investitionen in Business Intelligence bezahlt machen*, in: Uebel, M. F. (Hrsg.), *Praxis des Customer-Relationship-Management*, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 55-71.

**Kaplan / Norton (1992):**

Kaplan, R.S. / Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, in: *Harvard Business Review*, January/February (1992), S. 71-79.

**Kaplan / Norton (1993):**

Kaplan, R.S. / Norton, D.P., *Putting the Balanced Scorecard to Work*, in: *Harvard Business Review*, 71. Jg., Heft 5 / 1993, S. 134-147.

**Kaplan / Norton (1996a):**

Kaplan, R.S. / Norton, D.P., The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action, Boston 1996.

**Kaplan / Norton (1996b):**

Kaplan, R.S. / Norton, D.P., Knowing the Score, in: Financial Executive, 12. Jg., November/December 1996, S. 30-33.

**Kaplan / Norton (1996c):**

Kaplan, R.S. / Norton, D.P., Linking the Balanced Scorecard to Strategy, in: California Management Review, 39. Jg., Heft 1 / 1996, S. 53-79.

**Kaplan / Norton (1996d):**

Kaplan, R.S. / Norton, D.P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, 74. Jg., Heft 1 / 1996, S. 75-85.

**Kaplan / Norton (1997):**

Kaplan, R.S. / Norton, D.P., Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.

**Kaplan / Norton (2001a):**

Kaplan, R.S. / Norton, D.P., The Strategy-Focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Boston 2001.

**Kaplan / Norton (2001b):**

Kaplan, R.S. / Norton, D.P., Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001.

**Kaplan / Norton (2004):**

Kaplan, R.S. / Norton, D.P., Strategy Maps - converting intangible assets into tangible outcomes, Boston 2004.

**Kappler / Schett (1999):**

Kappler, E. / Schett, T., Auf dem Weg nach Jenachdem: Controlling postmodern organisieren, in Schreyögg, G. (Hrsg.), Organisation und Postmoderne. Grundfragen – Analysen – Perspektiven, Wiesbaden 1999, S. 209-234.

**Karlowitsch (1997):**

Karlowitsch, M., Entwicklung einer Konzeption des verhaltensorientierten Controlling, Aachen 1997.

**Kattnigg (1991):**

Kattnigg, A., Die Portfolio-Technik als Instrument zur Unterstützung der strategischen Planung in Krankenhäusern, in: ZögU, 14. Jg., Heft 3 / 1991, S. 235-254.

**Kaufmann (2003):**

Kaufmann, C.A., Entwicklung und Umsetzung von Strategien für das Management betrieblich genutzter Immobilien, Zürich 2003, zugleich Diss. Tech. Univ. Zürich 2003.

**Kaufmann (1997):**

Kaufmann, L., Balanced Scorecard, in: Zeitschrift für Planung, Heft 8 / 1997, S. 421-428.

**Kieser (2002):**

Kieser, A., Der situative Ansatz, in: Kieser, A (Hrsg.), Organisationstheorien, 5. Aufl., Stuttgart 2002, S. 169-198.

**Kieser / Walgenbach (2003):**

Kieser, A. / Walgenbach, P., Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2003.

**Klee (1984):**

Klee, M., Die Geschichte der Studentenwerke: Von organisierter Selbsthilfe zur Verwaltung staatlicher Leistungen, in: Studentenwerk München (Hrsg.), Die Arbeit der Studentenwerke – Ursprung, Gegenwart, Perspektiven, Festschrift zum 65. Geburtstag von Eugen Hintermann, München 1984, S. 18-31.

**Klingebiel (2001):**

Klingebiel, N., Performance Measurement & Balanced Scorecard, München 2001.

**Körnert (2003):**

Körnert (2003), Balanced Scorecard- theoretische Grundlagen und Perspektivenwahl für Kreditinstitute, Berlin 2003.

**Kötzle / Weiss (2002):**

Kötzle, A., Weiss, J., Integration der Balanced Scorecard in das Berichtswesen – Systemkonzeption, Leistungsprofil und Erfahrungen bei der Infineon Technologies AG, in: Controlling, 14. Jg., Heft 11 / 2002, S. 633-642.

**Kosiol (1976):**

Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1976.

**Kosmider (1994):**

Kosmider, A., Controlling im Mittelstand: eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controllings in mittelständischen Industrieunternehmen, 2. Aufl., Stuttgart 1994.

**Kralicek (1998):**

Kralicek, P., Planbilanzen, Budgetierung, Beurteilung durch Kennzahlen, Abweichungsanalyse, 200 WAS-WÄRE-WENN-Entscheidungstabellen, Wien 1998.

**Krümmel (1964):**

Krümmel, H.-J., Grundsätze der Finanzplanung, in: ZfB, Heft 34 / 1964, S. 225-240.

**Kudernatsch (2001):**

Kudernatsch, D., Operationalisierung und empirische Überprüfung der Balanced Scorecard, Wuppertal 2001, zugleich Diss. Univ. Wuppertal 2001.

**Kümpel (2004):**

Kümpel, T., Prozesskostenrechnung, in: WISU, Heft 8-9 / 2004, S. 1022-1025..

**Küpper / Weber / Zünd (1990):**

Küpper, H.-U. / Weber, J. / Zünd, A., Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling, in: ZfB, Heft 3 / 1990, S. 281-293.

**Küpper / Winckler / Zhang (1990):**

Küpper, H.-U. / Winckler, B. / Zhang, S., Planungsverfahren und Planungsinstrumente als Instrumente des Controlling, in: DBW 50, Heft 4 / 1990, S. 435-458.

**Küpper (2001):**

Küpper, H.-U., Controlling, 3. überarb. und erweiterte Aufl., Stuttgart 2001.

**Kuhn / Moldaschl / Moritz (2004):**

Kuhn, H. / Moldaschl, M., Moritz, E., Modernisierungsstrategien in Studentenwerken, in: Moldaschl, M. / Hinz, A. / Wex, T. (Hrsg.), Reorganisation im Non-Profit-Sektor – Modernisierungsstrategien am Beispiel hochschulbezogener Dienstleistungen, München und Mering 2004, S. 179-196.

**Lachnit (1989):**

Lachnit, L., Controllingsystem zur DV-gestützten Erfolgs- und Finanzlenkung in mittelständischen Betrieben, in: Controlling, Heft 6 / 1989, S. 346-355.

**Landesrechnungshof NRW (2002):**

Landesrechnungshof NRW, Jahresbericht 2002.

**Landsberg / Mayer (1988):**

Landsberg, G. / Mayer, E., Berufsbild des Controllers, Stuttgart 1988.

**Lange (2002):**

Lange, W., Balanced Scorecard: Ganzheitliches Führungsinstrument, in: Social Management, Heft 2 / 2002, S. 24-27.

**Lange / Lampe (2002):**

Lange, W. / Lampe, S., Balanced Scorecard als ganzheitliches Führungsinstrument in Non-Profit-Organisationen, in: krp, 46. Jg., Heft 2 / 2002, S. 101-108.

**Lange / Schaefer (2003):**

Lange, C. / Schaefer, S., Perspektiven der Controllingforschung – Weiterentwicklung des informationsorientierten Controllingansatzes, in: Controlling, 15. Jg., Heft 7 / 2003, S. 399-404.

**Lange (2004):**

Lange, J., Veränderte Rahmenbedingungen des Studierens und adäquate Finanzierungs-, Rechts- und Steuerungsformen für Service- und Beratungsleistungen – Das Verhältnis der Länder zu Hochschulen und Studentenwerken (Forum 1), in: Deutsches Studentenwerk (Hrsg.), „...damit Studieren gelingt! – Perspektiven für das Zusammenwirken von Hochschule und Studentenwerk“ - Ein gemeinsames Symposium des Deutschen Studentenwerks (DSW) und des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE), Berlin 2004, S. 41-88.

**Laux / Liermann (2005):**

Laux, H. / Liermann, F., Grundlagen der Organisation – Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Berlin Heidelberg New York 2005.

**Leidig / Sommerfeld (2002):**

Leidig, G. / Sommerfeld, R., Balanced Scorecard als Instrument zur Strategieumsetzung – Handbuch für die Druck- und Medienindustrie, Wiesbaden 2002.

**Leidig / Sommerfeld (2003):**

Leidig, G. / Sommerfeld, R., Balanced-Scorecard-Handbuch, Wuppertal 2003.

**Link (2002):**

Link, J., Controlling in der Defensive? Die Zuständigkeiten für Informationssysteme im Widerstreit, in: Weber, Jürgen / Hirsch, Bernhard (Hrsg.), Controlling als akademische Teildisziplin – Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2002, S. 39-48.

**Link (2004):**

Link, J., Präzisierung und Ergänzung der Koordinationsorientierung: Der kontributionsorientierte Ansatz, in: Scherm, E. / Pietsch, G. (Hrsg.), Controlling – Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 409-432.

**Lückmann (2000):**

Lückmann, R., Manager stehen auf Balanced Scorecard, Handelsblatt vom 05.06.2000, S. 22.

**Machate / Hundt (2004):**

Machate, S. / Hundt, I., Leistungs- und Erfolgsmessung im Pharmamarketing – Website-Controlling mit der Balanced Scorecard als operativem Kennzahlensystem, in: controller magazin, 29. Jg., Heft 4 / 2004, S. 354-361.

**Marr / Neely (2001):**

Marr, B. / Neely, A., Balanced Scorecard Software Report, New York 2001.

**Matschke (2001):**

Matschke, D., Tendenzen in der Controllingpraxis der 500 größten deutschen Unternehmen, in: controller magazin, Heft 4 / 2001, S. 368-374.

**Matschke / Hering / Klingelhöfer (2002):**

Matschke, M. / Hering, T. / Klingelhöfer, H., Finanzplanung und Finanzanalyse, München 2002.

**Meffert (2000):**

Meffert, H., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 9. Aufl., Wiesbaden 2000.

**Merchant (1981):**

Merchant, K., The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance, in: Accounting Review, No. 4, 1981 S. 813-829.



**Mertes (2000):**

Mertes, M., Controlling in der Kirche – Aufgaben, Instrumente und Organisationen dargestellt am Beispiel des Bistums Münster, Düsseldorf 2000, zugleich Diss. Univ. Düsseldorf 2000.

**Mertes (2002):**

Mertes, M., Leistungsorientierung mit der Balanced Scorecard als Baustein eines kirchlichen Controlling, in: Scherer, A. / Alt, J. (Hrsg.), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002, S. 283-315.

**Möller/Zimmermann/Hüfner (2005):**

Möller, H. P. / Zimmermann, J. / Hüfner, B., Erlös- und Kostenrechnung, München 2005.

**Morganski (2003):**

Morganski, B., Balanced Scorecard – auf dem Weg zum Klassiker, 2. Aufl., München 2003.

**Moser (2001):**

Moser, J.-P., Balanced Scorecard als Instrument eines integrierten Wertmanagements – ein praxisorientiertes Konzept unter besonderer Berücksichtigung von Banken, Zürich 2001, zugleich Diss. Univ. Zürich 2001.

**Mosiek (2002):**

Mosiek, T., Interne Kundenorientierung des Controlling, Frankfurt am Main 2002, zugleich Diss. Univ. Münster 2001.

**Mosiek et al. (2003):**

Mosiek, T. / Gerhardt, B. / Wirtz, A. / Berens, W., Wirkungsorientiertes Controlling – Wertschöpfungsanalyse in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel der Bezirksregierung Münster, in: Controlling, Heft 1 / 2003, S. 27-36.

**Mühlenkamp / Weinmann (2000):**

Mühlenkamp, H. / Weinmann, I., Zufriedenheit von Mensagästen – Ergebnisse einer Befragung in den Mensen des Studentenwerks Hohenheim, Arbeitsbericht Nr. 2/2000, Hohenheim 2000.

**Müller (2000):**

Müller, H., Performance Measurement am Beispiel des Balanced Scorecard Ansatzes, in: Seicht, G. (Hrsg.), Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2000. Insolvenz-tatbestände, Unternehmensbewertung, Bilanzierung, Controlling, 2000, S. 339-359.

**Müller (2002):**

Müller, A., Controlling-Konzepte – Kompetenz zur Bewältigung komplexer Problemstellungen, Stuttgart 2002.

**Müller (2003):**

Müller, A., Controlling als Funktion zur Sicherstellung der Führungsrationalität?, in: controller magazin, Heft 5 / 2003, S. 481-485.

**Müller (2004):**

Müller, J., Der Einsatz einer Balanced Scorecard in Dienstleistungsunternehmen, in: controller magazin, Heft 1 / 2004, S. 33-35.

**Naschold / Bogumil (2000):**

Naschold, F. / Bogumil, J., Modernisierung des Staates: New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive, 2. Aufl., Hagen 2000.

**Neidhart (2001):**

Neidhart, M., Strategisches Immobilienmanagement, Diplomarbeit D-BAUG, Institut für Bauplanung und Baubetrieb ETHZ, 2001.

**Nerdinger / Horsmann (2004):**

Nerdinger, F. W. / Horsmann, C., Psychologie und Controlling, in: Scherm, E. / Pietsch, G. (Hrsg.), Controlling – Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 709-727.

**Neumann (2004):**

Neumann, M., Sozialbeitrag wird steigen, in: Münstersche Zeitung (2004), Nr. 92.

**Niedermayr (1996):**

Niedermayr, R., Die Realität des Controlling, in: Eschenbach, R. (Hrsg.), Controlling, 2. überarb. und erweiterte Aufl., Stuttgart 1996, S. 125-168.

**Niven (2003):**

Niven, P., Balanced Scorecard – Schritt für Schritt, Weinheim 2003.

**Oehler (2002):**

Oehler, K., Balanced Scorecard und Budgetierung – (wie) passt das zusammen?, in: Controlling, 14. Jg., Heft 2 / 2002, S. 85-92.

**Olfert / Reichel (2003):**

Olfert, K. / Reichel, C., Finanzierung, 12. Aufl., Ludwigshafen 2003.

**Ossadnik (1993):**

Ossadnik, W., Entwicklung eines Controlling für öffentliche Verwaltungen, in: Die Verwaltung, 26. Bd., Heft 1 / 1993, S. 57-68.

**Pedell / Schwihel (2002):**

Pedell, B. / Schwihel, A., Balanced Scorecard als strategisches Führungsinstrument in der Energiewirtschaft – Dargestellt am Beispiel der Erdgas Südbayern GmbH, in: Controlling, 14. Jg., Heft 1 / 2002, S. 45-53.

**Peffekoven (2004):**

Peffekoven, F. P., Erkenntnistheoretische Grundlagen einer reflexionsorientierten Controllingforschung, in: Scherm, E. / Pietsch, G. (Hrsg.), Controlling – Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 555-579.

**Perridon / Steiner (2003):**

Perridon, L. / Steiner, M., Finanzwirtschaft der Unternehmung, 12. Aufl., München 2003.

**Pfohl / Zettelmeyer (1985):**

Pfohl, H.-C., / Zettelmeyer, B., Controlling, strategische Planung und strategisches Controlling: Auswertung von Stellenanzeigen und Ergebnisse einer Expertenbefragung, Veröffentlichungen des Fachgebiets Unternehmensführung der Technischen Hochschule Darmstadt, Nr. 3, Darmstadt 1985.

**Picot / Dietl / Franck (2005):**

Picot, A. / Dietl, H. / Franck, E., Organisation – Eine ökonomische Perspektive, 4. überarb. und erweiterte Aufl., Stuttgart 2005.

**Pietsch / Scherm (2000):**

Pietsch, G. / Scherm, E., Die Präzisierung des Controlling als Führungs- und Führungsunterstützungsfunktion, in: Die Unternehmung, 54. Jg., Heft 5 / 2000, S. 395-412.

**Pietsch / Scherm (2001):**

Pietsch, G. / Scherm, E., Neue Controlling-Konzeptionen, in: Das Wirtschaftsstudium, 30. Jg., Heft 2 / 2001, S. 206-213.

**Pietsch / Scherm (2002):**

Pietsch, G. / Scherm, E., Gemeinsamkeiten und Forschungsperspektiven in der konzeptionell orientierten Controllingforschung – acht Thesen, in: Weber, Jürgen / Hirsch, Bernhard (Hrsg.), Controlling als akademische Teildisziplin – Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2002, S. 191-204.

**Pietsch / Scherm (2004):**

Pietsch, T. / Scherm, E., Reflexionsorientiertes Controlling, in: Scherm, E. / Pietsch, G. (Hrsg.), Controlling – Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 529-553.

**Pietsch / Memmler (2003):**

Pietsch, T. / Memmler, T., Balanced Scorecard erstellen – Kennzahlenermittlung mit Data Mining, Berlin 2003.

**Pörtner (2004):**

Pörtner, R., Die Bedeutung von Kompetenzzentren im Bereich der Service- und Beratungsleistungen – Leistungsspektrum und zukünftige Rolle der Studentenwerke (Forum 4), in: Deutsches Studentenwerk (Hrsg.), „...damit Studieren gelingt! – Perspektiven für das Zusammenwirken von Hochschule und Studentenwerk“ - Ein gemeinsames Symposium des Deutschen Studentenwerks (DSW) und des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE), Berlin 2004, S. 164-206.

**Probst / Gomez (1989):**

Probst, G.-J.B. / Gomez, P., Vernetztes Denken - Unternehmen ganzheitlich führen, Wiesbaden 1989.

**Probst (2001):**

Probst, H.-J., Balanced Scorecard leicht gemacht – warum sollten Sie mit weichen Faktoren hart rechnen?, Wien 2001.

**Reichmann (2001):**

Reichmann, T., Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 6. Aufl., München 2001.

**Reinermann (1994):**

Reinermann, H., Controlling für Verwaltungsorganisationen: Stand und Entwicklungstendenzen, in: Wagner, H. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung, Wiesbaden 1994, S. 103-117.

**Reisner (2003):**

Reisner, S., Das integrative Balanced-Scorecard-Konzept – die praktische Umsetzung im Krankenhaus, Stuttgart 2003.

**Reiß / Höge (1994):**

Reiß, M. / Höge, R., Schlankes Controlling in segmentierten Unternehmen, in: BFuP, 46. Jg., S. 210-224.

**Remmel (1994):**

Remmel, G., Gestaltung des Personalwesens, in: Deutsches Studentenwerk (Hrsg.), Handbuch für Studentenwerke, Loseblattsammlung, Bad Honnef 1994, Abschnitt 4.3.1.

**Riebel (1959):**

Riebel, P., Das Rechnen mit Einzelkosten und Deckungsbeiträgen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge. 11. Jg., S. 213-238.

**Riebel (2000):**

Riebel, V., Die „Balanced Scorecard“ als strategisches Führungsinstrument für Wohnungsunternehmen, in: Der Langfristige Kredit, Heft 21 / 2000, S. 762-767.

**Rieper / Witte / Berens (1996):**

Rieper, B. / Witte, T. / Berens, W., Betriebswirtschaftliches Controlling: Planung – Entscheidung – Organisation; Festschrift für Univ.-Prof. Dr. Dietrich Adam zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1996.

**Rossmann / Kabela (2004):**

Rossmann, J. / Kabela, A., BSC-Implementierung in einem Kleinunternehmen – dargestellt anhand der Heptacon Management Training & Consulting GmbH, Wien, Austria, in: Controlling, Heft 4-5 / 2004, S. 217- 228.

**Rürup (1995):**

Rürup, B., Controlling als Instrument effizienzsteigernder Verwaltungsreformen? Eine Problemskizze, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Bd. 5 / 1995, S. 3-10.

**Sander / Langer (2003):**

Sander, L. / Langer, C., Reform der Kommunalverwaltung im New Public Management, Münster 2003.

**Sandvoß (2004):**

Sandvoß, J., Grundlagen des Risikomanagements in der Immobilienwirtschaft, in: Lutz, U. / Klaproth, T. (Hrsg.), Riskmanagement im Immobilienbereich – Technische und wirtschaftliche Risiken, Heidelberg 2004, S. 1-38.

**Schaefer / Lange (2004):**

Schaefer, S. / Lange, C., Informationsorientierte Controllingkonzeptionen – Ein Überblick und Ansatzpunkte der Weiterentwicklung, in: Scherm, E. / Pietsch, G. (Hrsg.), Controlling – Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 103-123.

**Schäffer (2001):**

Schäffer, U., Kontrolle als Lernprozess, Wiesbaden 2001.

**Schäffer (2002):**

Schäffer, U., Rationalitätssicherstellung der Führung der Controlleraufgaben, in: Weber, Jürgen / Hirsch, Bernhard (Hrsg.): Controlling als akademische Teildisziplin – Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2002, S. 99-111.

**Schäffer (2003):**

Schäffer, U., Strategische Steuerung mit der Balanced Scorecard, in: Freidank, C. / Mayer, E. (Hrsg.), Controlling-Konzepte – Neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis, 6., vollst. überarb. und erweiterte Aufl., Wiesbaden 2003, S.485-517.

**Schäffer / Weber (2004):**

Schäffer, U. / Weber, J., Thesen zum Controlling, in: Scherm, E. / Pietsch, G. (Hrsg.), Controlling – Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 459-466.

**Schaltegger (2002):**

Schaltegger, S., Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard – Konzept und Fallstudien, Wiesbaden 2002.

**Scharp / Galonska / Knoll (2002):**

Scharp, M., Galonska, J., Knoll, M., Benchmarking für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft – Entwicklung einer Balanced Scorecard,, Berlin 2002.

**Schauer (2002):**

Schauer, R., Die Balanced Scorecard und das FMM, in: Verbandsmanagement, Heft 1 / 2002, S. 6-17.

**Schedl (2002):**

Schedl, C., Die Balanced Scorecard - Ein Leitfaden für die erfolgreiche Entwicklung und Implementierung, Bd. 2, Wien 2002.

**Schedler / Proeller (2003):**

Schedler, K. / Proeller, I., New public Management, 2. Aufl., Bern 2003.

**Scheibeler (2004):**

Scheibeler, A., Balanced Scorecard für KMU –Kennzahlenermittlung mit ISO 9001:2000 leicht gemacht, 3. Aufl., Berlin 2004.

**Scherer (2002):**

Scherer, A. (Hrsg.), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002.

**Scherm / Pietsch (2003):**

Scherm, E. / Pietsch, G., Die theoretische Fundierung des Controlling: Kann das Controlling von der Organisationstheorie lernen?, in: Weber, J. / Hirsch, B. (Hrsg.), Zur Zukunft der Controllingforschung. Empirie, Schnittstellen und Umsetzung in der Lehre, Wiesbaden 2003, S. 27-62.

**Scherm / Pietsch (2004):**

Scherm, E. / Pietsch, G., Theorie und Konzeption in der Controllingforschung, in: Scherm, E. / Pietsch, G. (Hrsg.), Controlling – Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 3-19.

**Schewe / Lissinna (1995):**

Schewe, G. / Lissinna A., Ergebnisse einer empirischen Analyse zur Vorgehensweise bei der Personalauswahl, Kiel 1995.

**Schewe / Schaecke / Nentwig (2004):**

Schewe, G. / Schaecke, M. / Nentwig, S., Personenbedingte Widerstände bei Reorganisationsprozessen – Identifikation und Überwindung, Arbeitspapier Nr. 26, Münster 2004.

**Schlemmer (2002):**

Schlemmer, F., Management by balanced scorecard – Grundlagen, Techniken, Implementierung, Düsseldorf 2002.

**Schmidt (2003):**

Schmidt, J., Möglichkeiten und Grenzen der Operationalisierung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen in der Balanced Scorecard – eine theoretische und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Bankensektors, Frankfurt am Main 2003, zugl. Univ.-Diss. Freiburg 2003.

**Schmitz (2001):**

Schmitz, J., Balanced Scorecard: Die Umsetzung von Strategien in Aktionen, in: controller magazin, Heft 3 / 2001, S. 248-251.

**Schneider (1991):**

Schneider, D., Versagen des Controlling durch eine überhöhte Kostenrechnung, in: Der Betrieb, 44. Jg., S. 765-772.

**Schreyögg (2003):**

Schreyögg, G., Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Aufl., Wiesbaden 2003.

**Schulte-Zurhausen (2005):**

Schulte-Zurhausen, M., Organisation, 4. Aufl., München 2005.

**Schwarz (1983):**

Schwarz, W., Die Gemeinkosten-Wertanalyse nach McKinsey Company, Inc.: eine Methode des Gemeinkosten-Managements, Wien 1983.

**Schwarz (1985):**

Schwarz, P., „Nonprofit-Organisationen“ Problemfelder und Ansätze einer „Allgemeinen BWL von nicht-erwerbswirtschaftlichen (Nonprofit) Organisationen, in: Die Unternehmung, 39. Jg., 1985, S. 90-111.

**Schwarz (2002):**

Schwarz, P., Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), 4. Aufl., Bern 2002.

**Schweitzer / Friedl (1992):**

Schweitzer, M. / Friedl, B., Beitrag zu einer umfassenden Controlling-Konzeption, in: Spremann, K. / Zur, E. (Hrsg.), Controlling. Grundlagen – Informationssysteme – Anwendungen, Wiesbaden 1992, S. 141-167.

**Schweitzer / Küpper (2003):**

Schweitzer, M. / Küpper, H., Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, 8. Aufl., München 2003.

**Serfling (1992):**

Serfling, K., Controlling, 2. Aufl., Stuttgart 1992.

**Sierke (2002):**

Sierke, B., Mission und Vision umsetzen, in: social management, Heft 2 / 2002, S. 14-17.

**Speckbacher / Bischof (2000):**

Speckbacher, G. / Bischof, J., Die Balanced Scorecard als innovatives Managementsystem, in: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg., S. 795-810.

**Speckert (2003):**

Speckert, M., Balance zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: neue caritas, Heft 13 / 2003, S. 46-48.

**Steinle / Bruch / Michels (1998):**

Steinle, C. / Bruch, H. / Michels, T., Controller-Rollen: Anforderungsprofile, Persönlichkeit und Selbstverständnis – Ein empirisches Schlaglicht, in: Steinle, C. et al (Hrsg.), Unterstützungs- und Steuerungssystem für das Management, 3. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 444-468.

**Streitferdt (1988):**

Streitferdt, L., Grundlagen der Budgetierung, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 4 / 1988, S. 210-214.

**Strobel (1978):**

Strobel, W., Begriff und System des Controlling, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 7 / 1978, S. 421-427.

**Süchting (1995):**

Süchting, J., Finanzmanagement – Theorie und Politik der Unternehmensfinanzierung, 6. Aufl., Wiesbaden 1995.

**Thom / Etienne (1997):**

Thom, N. / Etienne, M., Betriebliches Vorschlagswesen: Vom klassischen Modell zum modernen Ideen-Management, in: WISU, Heft 6 / 1997, S. 564-570.

**Tiebel (2001):**

Tiebel, C., Balanced Scorecard – Strategisches Controlling für NPO's, in: Soziale Arbeit, Heft 1 / 2001, S. 2-8

**Tipke (1990):**

Tipke, K., Vor § 51, in: Tipke, Klaus / Kruse, Heinrich Wilhelm (Hrsg.), Abgabenordnung - Finanzgerichtsordnung, Kommentar zur AO 1977 und FGO (ohne Strafsteuerrecht), 15. Aufl., Loseblattsammlung, Köln 1990.

**Töpfer (1976):**

Töpfer, A., Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmen. Eine theoretische, technologische und empirische Analyse, Berlin 1976.

**Töpfer / Lindstädt / Förster (2002):**

Töpfer, A. / Lindstädt, G. / Förster, K., Balanced Score Card – Hoher Nutzen trotz zu langer Einführungszeit, in: Controlling, 14. Jg., Heft 2 / 2002, S. 79-92.

**Trauner / Lucko (2004):**

Trauner, B. / Lucko, S., ABC der Managementtechniken, München Wien 2004.

**Triska / Haßmann (2004):**

Triska, T. / Haßmann, P., Weiterentwicklung der Kostenrechnung im Studentenwerk Münster, in: Verwaltung & Management, Heft 3 / 2004, S. 140-146.

**Tschandl / Hergolitsch (2002):**

Tschandl, M. / Hergolitsch, W., Einführung von Data Warehousing, in: Controlling, 14. Jg., Heft 2 / 2002, S. 99-109.

**Tyrell (2000):**

Tyrell, B., Die Planbilanz als Bestandteil eines unternehmenswertorientierten Rechnungswesens, zugl. Univ.-Diss. Münster 2000.

**Vahs (1994):**

Vahs, D., Situative Einflußgrößen des industriellen Controlling – Ergebnisse einer empirischen Studie, in: JfB, Jg. 44, Heft 2 / 1994, S. 77-90.

**Vogel (1993):**

Vogel, A., Controlling in der gewerblichen Entsorgungslogistik, Frankfurt am Main 1993.



**Vollmer (2003):**

Vollmer, R., Die Zukunft der Stellenanzeige, in: Personal, Heft 3 / 2003, S. 32-33.

**von Holt (2004):**

von Holt, T., Veränderte Rahmenbedingungen des Studierens und adäquate Finanzierungs-, Rechts- und Steuerungsformen für Service- und Beratungsleistungen – Das Verhältnis der Länder zu Hochschulen und Studentenwerken (Forum 1), in: Deutsches Studentenwerk (Hrsg.), „...damit Studieren gelingt! – Perspektiven für das Zusammenwirken von Hochschule und Studentenwerk“ - Ein gemeinsames Symposium des Deutschen Studentenwerks (DSW) und des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE), Berlin 2004, S. 41-88.

**Wagner (2002):**

Wagner, J., Balanced Scorecard als Managementsystem, Lohmar 2002.

**Waldkirch (2002):**

Waldkirch, R., Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem einer strategiefokussierten Organisation, in: krp, 46. Jg. Heft 5 / 2002, S. 319-325.

**Wall (2000a):**

Wall, F., Zur Koordination des Controlling – Einige Einwände aus organisatorischer Sicht, in: Wittener Diskussionspapiere, Heft 53.

**Wall (2000b):**

Wall, F., Das Kennzahlensystem im Rahmen der Balanced Scorecard – Möglichkeiten und Problemfelder der Entwicklung, Witten 2000.

**Wall (2002):**

Wall, F., Das Instrumentarium zur Koordination als Abgrenzungsmerkmal des Controlling, in: Weber, Jürgen / Hirsch, Bernhard (Hrsg.), Controlling als akademische Teildisziplin – Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2002, S. 67-90.

**Wall (2004):**

Wall, F., Modifikationen der Koordinationsfunktion des Controlling, in: Scherm, E. / Pietsch, G. (Hrsg.), Controlling – Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 387-407.

**Weber (1983a):**

Weber, J., Ausgewählte Aspekte des Controlling in öffentlichen Institutionen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Bd. 6, Heft 4 / 1983, S. 438-461.

**Weber (1983b):**

Weber, J., Zielorientiertes Rechnungswesen öffentlicher Betriebe – dargestellt am Beispiel von Studentenwerken, Baden-Baden 1983.

**Weber (1988):**

Weber, J., Controlling - Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit eines erwerbswirtschaftlichen Führungsinstruments auf öffentliche Institutionen, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg., Heft 2 / 1988, S. 171-194.

**Weber / Hamprecht (1995):**

Weber, J. / Hamprecht, M., Controlling in Non-Profit-Organisationen. Konzept und Chancen, in: Controlling, 7. Jg, Heft 3 / 1995, S. 124-131.

**Weber (1997):**

Weber, J., Marktorientiertes Controlling, Schriftenreihe Advanced Controlling, Vallen-  
dar 1997.

**Weber / Schäffer (1998):**

Weber, J. / Schäffer, U., Controlling-Entwicklung im Spiegel von Stellenanzeigen  
1990-1994, in: krp, 42. Jg., Heft 4 / 1998, S. 227-233.

**Weber / Schäffer (1999):**

Weber, J. / Schäffer, U., Sicherstellung der Rationalität von Führung als Funktion des  
Controlling, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., Heft 6 / 1999, S. 731-746.

**Weber / Schäffer (2000a):**

Weber, J. / Schäffer, U., Controlling als Koordinationsfunktion?, in: krp, 44. Jg., Heft 2  
/ 2000, S. 109-118.

**Weber / Schäffer (2000b):**

Weber, J. / Schäffer, U., Balanced scorecard & controlling, Implementierung – Nutzen  
für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 2. aktual. Aufl.,  
Wiesbaden 2000.

**Weber / Radtke / Schäffer (2001):**

Weber, J. / Radtke, B. / Schäffer, U., Erfahrungen mit der Balanced Scorecard, Vallen-  
dar 2001.

**Weber / Schäffer (2001):**

Weber, J. / Schäffer, U., Sicherstellung der Rationalität von Führung als Funktion des  
Controlling, in: Weber, Jürgen / Schäffer, Utz (Hrsg.): Rationalitätssicherung der Füh-  
rung – Beiträge zu einer Theorie des Controlling, Wiesbaden 2001, S. 25-45; Artikel  
zuerst erschienen in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., Heft 6 / 1999, S. 731-746.

**Weber (2001):**

Weber, J., Neue Perspektiven des Controlling, in: Weber, Jürgen / Schäffer, Utz (Hrsg.):  
Rationalitätssicherung der Führung – Beiträge zu einer Theorie des Controlling, Wies-  
baden 2001, S. 152-170.

**Weber (2003):**

Weber, J., Balanced Scorecard und Controlling – Neue Wege für Non-Profit-  
Organisationen (NPO) allgemein und Stiftungen im Speziellen, in: Stiftung & Sponso-  
ring, Heft 3 / 2003, S. 1-19.

**Weber (2004a):**

Weber, J., Einführung in das Controlling, 10. Aufl., Stuttgart 2004.

**Weber (2004b):**

Weber, J., Möglichkeiten und Grenzen der Operationalisierung des Konstrukts „Rationalitätssicherung“, in: Scherm, E. / Pietsch, G. (Hrsg.), Controlling – Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 467-486.

**Wedgwood (1993):**

Wedgwood, R., The Driver-Navigator Story, in: controller magazin, Heft 5 / 1993, S. 276-278.

**Weibler / Lucht (2004):**

Weibler, J., / Lucht, T., Controlling und Ethik – Grundlegung eines Zusammenhangs, in: Scherm, E. / Pietsch, G. (Hrsg.), Controlling – Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 871-891.

**Weickgenannt (2003):**

Weickgenannt, L. S., Balanced Scorecard und strategischer Planungsprozess – Kompatibilität, Schnittstellen und Abhängigkeiten, Stuttgart 2003, zugleich Diss. Univ. Oestrich-Winkel 2002.

**Welge (1987):**

Welge, M. K., Unternehmensführung, Bd. 2: Organisation, Stuttgart 1987.

**Welge (1988):**

Welge, M. K., Unternehmensführung, Bd. 3: Controlling, Stuttgart 1988.

**Werner (2000):**

Werner, H., Die Balanced Scorecard: Hintergründe, Ziele und kritische Würdigung, in: WiSt, 29. Jg., Heft 8 / 2000, S. 455-457.

**Wex (2004):**

Wex, T., Studentenwerke in Deutschland – Geschichte, Strukturen und Aufgaben, in: Moldaschl, M. / Hinz, A. / Wex, T. (Hrsg.), Reorganisation im Non-Profit-Sektor – Modernisierungsstrategien am Beispiel hochschulbezogener Dienstleistungen, München und Mering 2004, S. 125-141.

**Wiese (2000):**

Wiese, J., Implementierung der Balanced Scorecard – Grundlagen und IT-Fachkonzept, Münster 2000, zugleich Diss. Univ. Münster 1999.

**Wild (1974):**

Wild, J., Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek bei Hamburg 1974.

**Wirth (1980):**

Wirth, W., Umweltanalyse und Umweltausrichtung durch Entscheidungsverteilung, Augsburg 1980, zugleich Diss. Univ. Augsburg 1980.

**Witt (1992):**

Witt, F.-J., Strategisches und operatives Erlöscontrolling, in: Controlling. Heft 2 / 1992, S. 72-83.

**Witte / Hauschildt / Sachs (1981):**

Witte, E. / Hauschildt, J. / Sachs, G., Finanzplanung und Finanzkontrolle, München 1981.

**Witte (1983):**

Witte, E., Finanzplanung der Unternehmung: Prognose und Disposition, 3. Aufl., Opladen 1983.

**Wittenberg / Cramer (2000):**

Wittenberg, R. / Cramer, H., Datenanalyse mit SPSS für Windows: mit zahlreichen Tabellen, 2. Aufl., Stuttgart 2000.

**Wöhe/Döring (2002):**

Wöhe, G. / Döring, U., Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Aufl., München 2002.

**Wogersien (1998):**

Wogersien, A., Controlling und Organisation: 10 Thesen zum organisatorischen Wandel, in: controller magazin, Heft 4 / 1998, S. 283.

**Wolf (2004):**

Wolf, C., Leistungen und Finanzierung deutscher Studentenwerke, in: Burkhard, T. (Hrsg.), Banken, Finanzierung und Unternehmensführung – Festschrift für Karl Lohmann zum 65. Geburtstag, Berlin 2004, S. 501-512.

**Wolff / Bachof / Stober (1987):**

Wolff, H. / Bachof, O. / Stober, R., Verwaltungsrecht II, Besonderes Organisations- und Dienstleistungsrecht, 5. Aufl., München 1987.

**Wunder (2001):**

Wunder, T., 8 typische Missverständnisse zum Einsatz der „Balanced Scorecard“ in der Unternehmenspraxis, in: Bilanzbuchhalter und Controlling, Heft 12 / 2001, S. 267-269.

**Wunderer / Grunwald (1980):**

Wunderer, R. / Grunwald, W., Führungslehre Bd. 2 - Kooperative Führung, Berlin 1980.

**Wurl / Lazanowski (2002):**

Wurt, H.-J. / Lazanowski, M., Outsourcing – ein strategisches Entscheidungsproblem, in: WISU, Heft 12 / 02, S. 1541-1547.

**Wutschik (2004):**

Wutschik, V., Step by Step – Zehn Schritte für ein erfolgreiches Data Warehouse Design, in IT Fokus, Heft 8 / 2004, S. 10-16.

**Zeschky (1970):**

Zeschky, W., Das Studentenwerk – Eine Untersuchung seines Zielsystems als Grundlage zur Ableitung eines Konzepts seiner Betriebspolitik, Darmstadt 1970.

**Ziener (1985):**

Ziener, M., Controlling in multinationalen Unternehmen, Landsberg am Lech 1985.

**Zimmermann / Jöhnk (2000):**

Zimmermann, H.-J. / Jöhnk, T., Erfahrungen in der Unternehmenspraxis mit der Balanced Scorecard – Ein empirisches Schlaglicht, in: Controlling, Heft 12 / 2000, S. 601-606.

**Zimmermann / Jöhnk (2001):**

Zimmermann, G. / Jöhnk, T., Die Balanced Scorecard als Performance Measurement System, in: WISU, Heft 4 / 2001, S. 516-524.

**Zünd (1983):**

Zünd, A., Controlling in nicht-erwerbswirtschaftlich orientierten Organisationen, insbesondere Verbänden, in: Verbands-Management, Heft 3 / 1983, S. 14-21.

---

## QUELLENVERZEICHNIS

### RECHTSQUELLEN

Gesetz über die Studentenwerke im Lande **Baden-Württemberg** (Studentenwerksgesetz – StWG) vom 19.07.1999 (GBl. S. 299), zuletzt geändert durch Gesetz vom 01.01.2005 (GBl. I S. 1)

**Bayerisches** Hochschulgesetz (BayHSchG) vom 2.10.1998 (GVBl. S. 740), zuletzt geändert durch Gesetz vom 09.07.2003 (GVBl. S. 419, 427)

Studentenwerksgesetz **Berlin** vom 14.11.1983 (GVBl. S. 1426, 1584), zuletzt geändert durch Gesetz vom 18.12.2004 (GVBl. S. 521)

Gesetz über die Hochschulen des Landes **Brandenburg** (Brandenburgisches Hochschulgesetz BbgHG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 06.07.2004 (GVBl. I S. 394)

Gesetz über das Studentenwerk **Bremen** (Studentenwerksgesetz – StWG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 22.07.2003 (GBl. S. 337)

Gesetz über das Studentenwerk **Hamburg** (Studentenwerksgesetz – StWG) vom 10.11.1975 (HmbGVBl. S. 189), zuletzt geändert durch Gesetz vom 18.07.2001 (HmbGVBl. S. 171)

Gesetz über die Studentenwerke bei den Hochschulen des Landes **Hessen** (Studentenwerksgesetz - StWG) vom 21.03.1962 (GVBl. I S. 165, 427), zuletzt geändert durch Gesetz vom 26.06.2000 (GVBl. I S. 326)

Gesetz über die Studentenwerke im Land **Mecklenburg-Vorpommern** (Studentenwerksgesetz - StudWG) vom 23.02.1993 (GVBl. S. 165), zuletzt geändert durch Gesetz vom 16.10.2003 (GS Meckl.-Vorp. Gl. Nr. 221-5, S. 480)

**Niedersächsisches** Hochschulgesetz (NHG) vom 24.06.2002 (Niedersächsisches GVBl. S. 286), zuletzt geändert durch Gesetz vom 22.01.2004 (GVBl. S. 33)

Gesetz über die Studentenwerke im Lande **Nordrhein-Westfalen** (Studentenwerksgesetz - StWG) vom 04.01.1994, zuletzt geändert am 03.09.2004 (GVBl. S. 518)

Hochschulgesetz **Rheinland-Pfalz** (HochSchG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 21.07.2003 (GVBl. S. 167)

Gesetz über die Hochschulen im Freistaat **Sachsen** (Sächsisches Hochschulgesetz - SächsHG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 11.06.1999 (GVBl. S. 294)

Gesetz über die Studentenwerke im Lande **Sachsen-Anhalt** (Studentenwerksgesetz - StuWG) vom 30.09.1991 (GVBl. S. 346), zuletzt geändert durch Viertes Rechtsbereinigungsgesetz vom 19.03.2002 (GVBl. S. 130)

Gesetz über das Studentenwerk **Schleswig-Holstein** (Studentenwerksgesetz - StudWG) vom 22.04.1971 (GVBl. S. 186), zuletzt geändert durch Gesetz vom 12.12.2003 (GVBl. 668)

**Thüringer** Studentenwerksgesetz (ThürStudWG) vom 09.02.1998 (GVBl. S. 12), zuletzt geändert durch Gesetz vom 24.10.2001 (GVBl, S. 265)

**AO:**

Abgabenordnung (AO) der Bundesrepublik Deutschland vom 16.04.1976 (BGBl. I S. 613, ber. 1977 S. 269), zuletzt geändert durch Art. 14 Gesetz vom 22.03.2005 (BGBl. I S. 837,853)

**HGB:**

Handelsgesetzbuch (HGB) für das Deutsche Reich vom 10. Mai 1897 (RGBl. 1897, S. 219), zuletzt geändert durch Art. 1 G vom 15.12.2004 (BGBl. I S. 3408)

**HGrG:**

Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder vom 19.08.1969 (BGBl. I S. 1273), zuletzt geändert durch das Gesetz zur Fortentwicklung von Bund und Ländern vom 17.12.1997

**LHO BW:**

Landeshaushaltsordnung für Baden-Württemberg in der Fassung vom 19.10.1971, zuletzt geändert am 08.06.2003 (GBl. S. 205).

**LHO NDS:**

Niedersächsische Landeshaushaltsordnung vom 30. April 2001 (Nds. GVBl. Nr. 12/2001 S.276), geändert am 18.12.2001 (Nds. GVBl. Nr.35/2001 S.806)

**LHO NW:**

Landeshaushaltsordnung Nordrhein Westfalen (LHO) in der Fassung der Bekanntmachung vom 26.04.1999 (GV.NRW. S. 158), zuletzt geändert durch Artikel 7 des Gesetzes zur Neuregelung der Rechtsverhältnisse der öffentlichen Kreditinstitute in Nordrhein-Westfalen vom 02.07.2002 (GV. NRW. S. 284)

**UStG:**

Umsatzsteuergesetz (UStG) vom 26.11 1979 (BGBl. 1979, S. 1953), in der Neufassung vom 21.02.2005 (BGBl. I 05 , S. 386)

---

**INTERNETQUELLEN****o.V. (2004):**

o.V., Zahl der BAföG-Anträge geht zurück - sparen dank Datenabgleich und stagnierendem BAföG, <[www.bafög-rechner.de/Hintergrund/art-207-bafög\\_einsparungen.php](http://www.bafög-rechner.de/Hintergrund/art-207-bafög_einsparungen.php)>, Rev. 2004-12-13.

**o.V. (2005):**

o.V., CDU/CSU-interner Streit über die Zukunft des BAföG, <[http://www.studis-online.de/HoPo/art-262-cdu\\_csu\\_streiten\\_um\\_bafög.php](http://www.studis-online.de/HoPo/art-262-cdu_csu_streiten_um_bafög.php)>, Rev. 5005-05-04.

**Grob (2005):**

Grob, S., BAföG-Abschaffung würde soziale Selektion verschärfen, <<http://idw-online.de/pages/de/news106636>>, Rev. 2005-05-04.

**Krüger (2005):**

Krüger, G., Studiengebühren: Berlin schert aus, <[www.zdf.de/ZDFde/inhalt/19/0,1872,2257811,00.html](http://www.zdf.de/ZDFde/inhalt/19/0,1872,2257811,00.html)>, Rev. 2005-03-18.



