ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Küpper, Hans-Ulrich

Working Paper

Hochschulen im Umbruch

arqus Discussion Paper, No. 74

Provided in Cooperation with:
arqus - Working Group in Quantitative Tax Research

Suggested Citation: Küpper, Hans-Ulrich (2009) : Hochschulen im Umbruch, arqus Discussion Paper, No. 74, Arbeitskreis Quantitative Steuerlehre (arqus), Berlin

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/30879

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

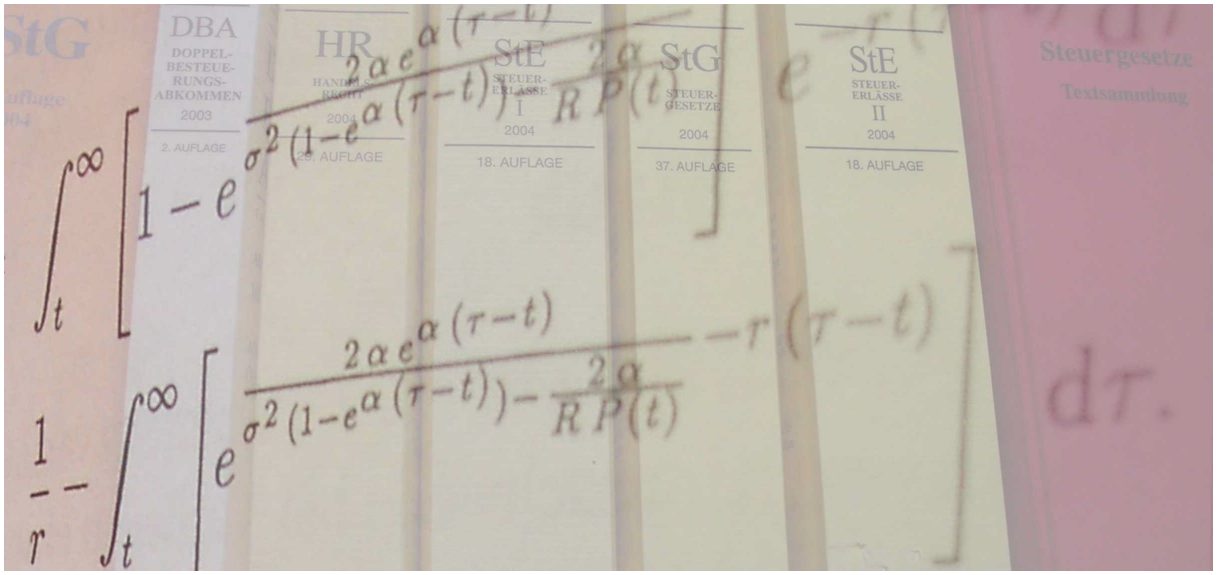
WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

arqus

Arbeitskreis Quantitative Steuerlehre

www.arqus.info



Diskussionsbeitrag Nr. 74
(zugleich Beitrag zur Festschrift für Franz W. Wagner zum 65. Geburtstag)

Hans-Ulrich Küpper

Hochschulen im Umbruch

Mai 2009

arqus Diskussionsbeiträge zur Quantitativen Steuerlehre
arqus Discussion Papers in Quantitative Tax Research
ISSN 1861-8944

Hochschulen im Umbruch

Hans-Ulrich Küpper, Ludwig-Maximilians-Universität München
kuepper@bwl.lmu.de

Abstract

The Efficiency Reform of German Universities

In the aftermath of 1968, there was an intensive process to change German universities towards more democracy. In the 90ies, a new process of reforms started, but in quite another direction. International competition forces German universities to reform their structures again. In contrast to earlier discussions, a change of their management systems is now brought into focus. One important goal of the "reform 2000" is an increase in efficiency. Economic concepts and management instruments thus gained high significance. They are introduced at two governance levels, the relationships between the state (as the owner of the most universities) and the universities on the one hand, and the relationships within the universities at the other. Politicians are keen to accord the universities more autonomy. Therefore, modern control systems of budgeting and management by objectives have been introduced. Within the universities, the presidents and deans got more power; they are provided with modern board systems with internal and external directors. It is recognized that strategic planning is necessary for a university in order to define and to find their specific position in research and higher education. Especially modern information systems are required. Special data warehouse systems for universities have been developed. Financial and management accounting systems have to be adapted to the characteristics of universities and their specific objectives in research and higher education. So, economic instruments seem to be necessary for efficient universities, but they must be oriented at their specific conditions and goals.

Zusammenfassung

Nach 1968 sind die deutschen Hochschulen zu Gruppenuniversitäten verändert worden. Seit ca. 15 Jahren durchlaufen sie erneut einen einschneidenden Reformprozess, der zuerst kaum wahrgenommen wurde. Die Hochschulreform 2000 ist im Unterschied zu damals darauf gerichtet, die Effizienz der Hochschulen zu steigern und sie international wettbewerbsfähig zu machen. Dabei spielen betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente eine wesentliche Rolle. Im Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen wird letzteren mehr Autonomie eingeräumt und man geht auf dezentralisierte Steuerungssysteme über. Zugleich wird das Führungssystem in den Hochschulen ausgebaut. Dort werden die Kompetenzen der Hochschulleitungen und Dekane gestärkt und übernehmen auch extern besetzte

Hochschulräte Aufsichtsfunktionen. Der Ausbau des Führungssystems erfordert eine Unterstützung durch leistungsfähige Informationssysteme. Inzwischen ist eine Vielfalt an Instrumenten für die Information von Hochschul-, Fakultäts- sowie Departmentsleitungen und Studierende verfügbar, die sich über speziell für Hochschulen entwickelte Data Warehouse Systeme effizient auswerten und nutzen lassen. Ferner wird das bisher kameralistische Rechnungswesen zu einer mehrteiligen Hochschulrechnung ausgebaut. Hierbei wird in besonderer Weise deutlich, dass die betriebswirtschaftlichen Führungsinstrumente nicht unmittelbar von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen übertragen werden können, sondern an die spezifischen Bedingungen von Hochschulen mit anderen, nicht gewinnorientierten Zielsetzungen anzupassen sind. Zweckmäßig kann nicht eine Ökonomisierung der Hochschulen, sondern eine ihnen und ihrer Tradition gemäße Nutzung des betriebswirtschaftlichen Instrumentariums sein.

1 Hochschulreformen in der Bundesrepublik Deutschland

Traditionell wird der 65. Geburtstag bei Hochschullehrern als besonderes Datum begangen – eine Schwelle, die Anlass zum Rückblick bietet. Franz W. Wagner und ich haben uns während unseres Studiums an der Universität München kennen gelernt. Auf dem Heimweg von einem ‚Heinen'-Seminar, das sich als ‚Kaderschmiede' für künftige Professoren erweisen sollte, hat er mir die wichtigsten Inhalte der Dissertation von Wolfram Engels nahe gebracht.

Unser Studium fiel in eine Umbruchphase; die 68er-Bewegung haben wir hautnah miterlebt, wenn auch nicht auf der Seite der Revolutionäre. Inzwischen sind fast genau 40 Jahre vergangen, in denen wir als Assistenten und Professoren die Veränderungen an den Hochschulen unmittelbar miterlebten. An verschiedenen Universitäten und in unterschiedlichen Funktionen haben wir versucht, soweit das überhaupt für einen Einzelnen möglich ist, Einfluss auf deren Strukturen zu nehmen. Dies war Franz Wagner nicht nur an seiner eigenen Fakultät, sondern insbesondere auch als (äußerst aktives) Mitglied mehrerer Evaluationskommissionen möglich. Seine Positionen waren stets beeindruckend klar und zeigten Wirkung. Deshalb erscheint es mir für diesen Anlass angemessen, die Veränderungen im Hochschulsystem zu beleuchten, die sich in den vergangenen 15 Jahren in Deutschland vollzogen haben.

Vor dem Hintergrund des 1964 von Georg Picht[1] ausgerufenen Bildungsnotstands löste die *Studentenbewegung von 1968* eine tief greifende Reform des deutschen Hochschulsystems aus. Unter dem Motto der ‚Demokratisierung' mündete sie in die *Gruppenuniversität*. Während sich diese Reform im Rampenlicht der Öffentlichkeit vollzog, wurden die *Veränderungen des Hochschulsystems nach 1990* zuerst kaum wahrgenommen.[2] Angesichts des immer noch nicht bewältigten Studentenbergs rückte das Ziel der Effizenzsteigerung in den Vordergrund. Dadurch erhielten betriebswirtschaftliche Konzepte und Instrumente ein bis dahin nicht gekanntes Gewicht für die Hochschulen. Neue Hochschulgesetze in den Bundesländern, die fast im Wettbewerb entstanden und z.T. nach wenigen Jahren erneut weitergeführt wurden,[3] schraubten die Macht der Gremien und der Gruppen zurück. Ohne dass es zu großen Widerständen kam, wurden wichtige Elemente aufgehoben. Inzwischen haben die Veränderungen ein Ausmaß erreicht, die es gerechtfertigt erscheinen lassen, sie als die zweite große Hochschulreform der Bundesrepublik Deutschland zu bezeichnen. Da sich diese über einen längeren Zeitraum hinweg vollzog, kann sie (symbolisch) mit der Jahrtausendwende verknüpft und als effizienzorientierte Hochschulreform 2000 bezeichnet werden.

---

1 Picht (1964).
2 Vgl. Küpper (1997), Küpper (1998a), Harnier u.a. (1998), S. 42.
3 Beispielsweise gab es in Bayern 1998 und 2006 jeweils ein neues Hochschulgesetz.

2 Auslöser und Ziele der Hochschulreform 2000

2.1 Probleme des deutschen Hochschulsystems

Den Hintergrund für die im vergangenen Jahrzehnt vollzogene Hochschulreform bilden einerseits interne Mängel des Hochschulsystems, die mit den Jahren immer deutlicher und bedrängender geworden sind. Zum anderen sind es externe Faktoren, durch die neue Anforderungen an die Hochschulen gestellt wurden. Zu letzteren gehören insbesondere die von der *Wiedervereinigung* ausgelöste Aufgabe, die Hochschulen in den neuen Bundesländern innerhalb kürzester Zeit wieder funktionsfähig zu machen und deren gesamtes System auf die veränderten Bedingungen auszurichten. Darüber hinaus hat die vor allem durch den Zusammenbruch des Kommunismus und die technologischen Entwicklungen vorangetriebene *Globalisierung* die Hochschulen in viel stärkerem Maße dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt.

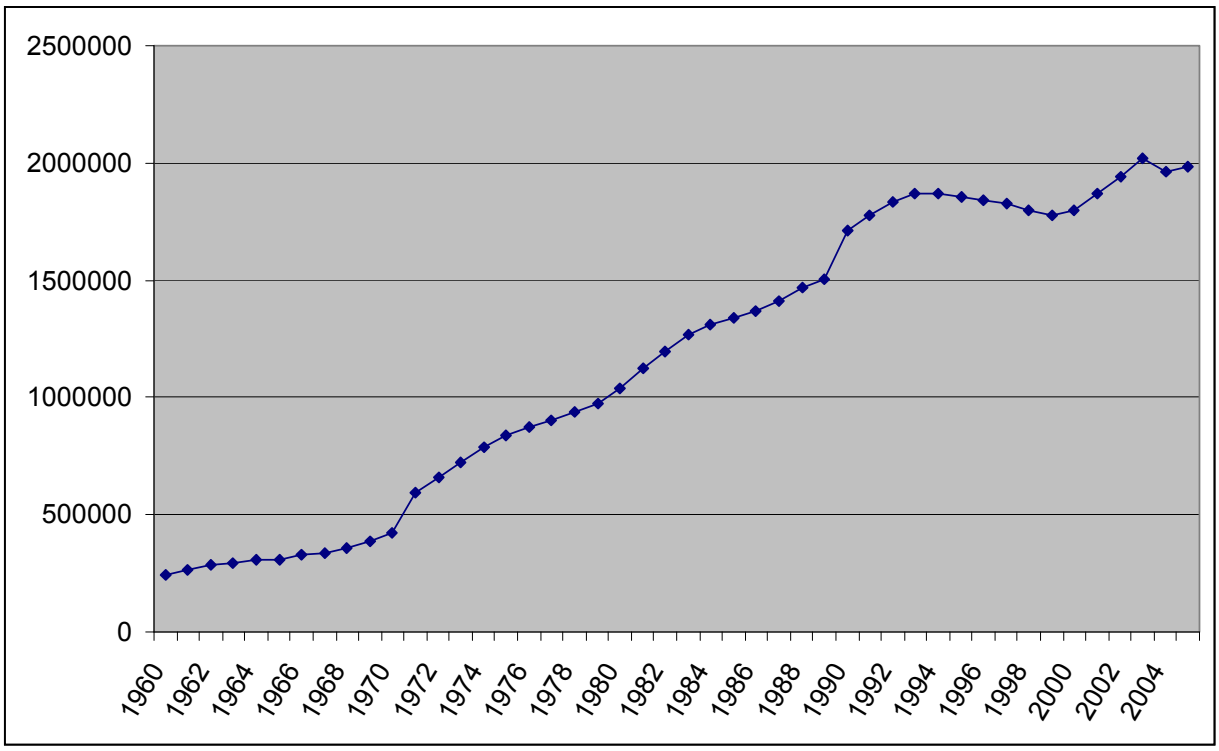


Abb. 1: Entwicklung der Studentenzahlen in Deutschland (Quelle: Statist. Bundesamt (Hrsg.): Bildung im Zahlenspiegel 2002; Statist. Bundesamt, Fachserie 11 R 4.3.1, 2003 und 2006/2007)

Diese erhöhten Anforderungen der Gesellschaft trafen auf ein Hochschulsystem mit gravierenden Mängeln. Es war und ist deutlich *überlastet*, weil – wie von Georg Picht gefordert – die Studentenzahlen gemäß Abb. 1 in zwei Jahrzehnten auf mehr als das Dreifache stiegen, die finanzielle Ausstattung der Hochschulen aber weit geringer

zunahm.[4] Deshalb müssen insbesondere die Universitäten in vielen Fächern wie der BWL einen Massenbetrieb bewältigen. Obwohl in der Reform nach 1968 das „Kleingruppenkonzept“ empfohlen wurde, hat man als Betriebswirt im Grundstudium praktisch nichts anderes erlebt und weiß, welchen Anspruch (insb. Anfänger-) Veranstaltungen mit bis zu 1000 Hörern im Hinblick auf die Vorlesung, die sie begleitenden Übungen und die zu korrigierenden Klausuren mit sich bringen. Betroffen davon sind primär die Universitäten, weil die Lenkung der Studentenströme in Deutschland äußerst problematisch erfolgt, indem entsprechend Abb. 2 nur ca. 30 % eines Jahrgangs auf die Fachhochschulen gehen. Es ist Indiz einer derartigen Fehllenkung, wenn man ‚eben' zur Universität gehen muss, weil an Berufsakademien (wie in Baden-Württemberg) sowie Fachhochschulen ein strengerer NC (Numerus Clausus) herrscht und allein die Universitäten räumlich sowie personell zur Bewältigung von Massen in der Lage sind.

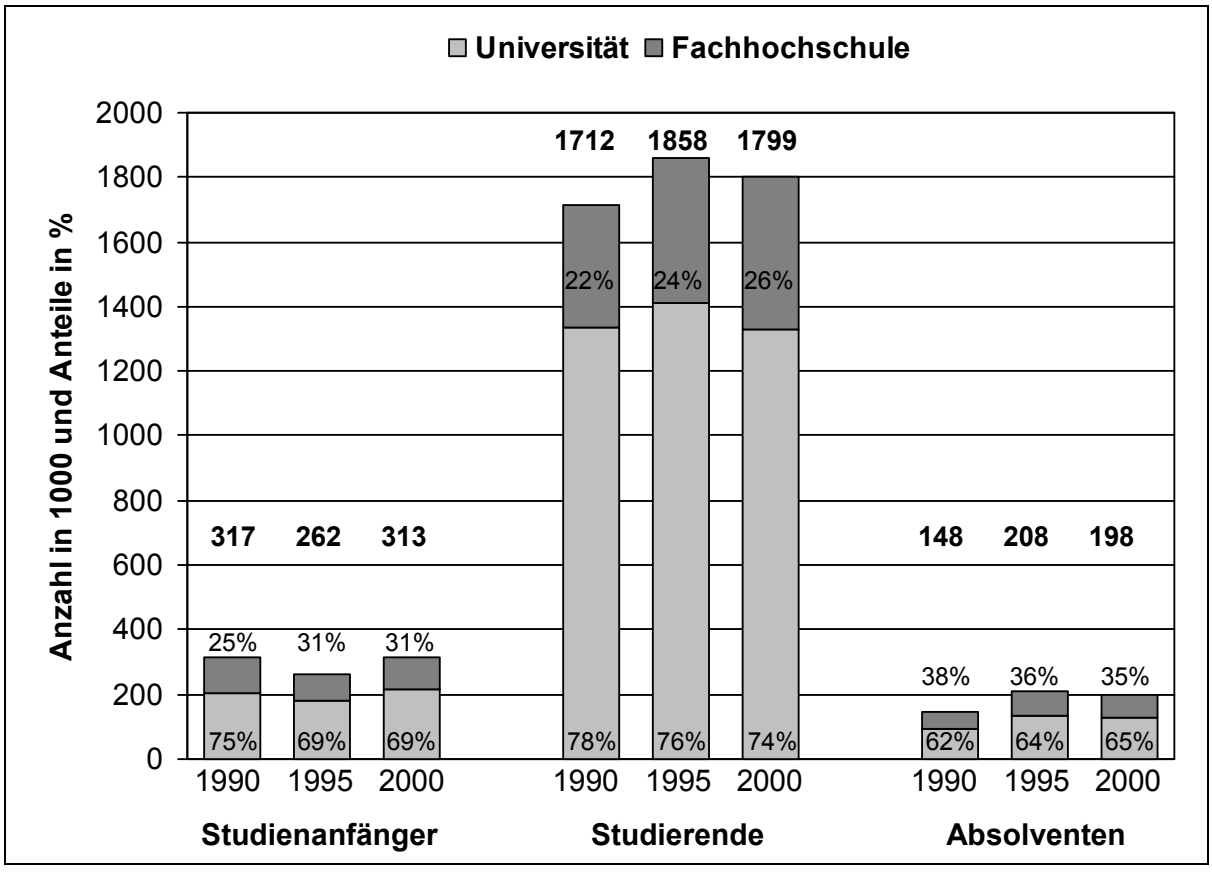


Abb. 2: Verteilung von Studierenden auf Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland von 1990 bis 2000 (Quelle: Bundesministerium für Bildung und Forschung, Grund- und Strukturdaten 2000/2001, S. 159 f.)

[4] Vgl. KMK (2008), S. 149; so nahmen die Ausgaben der Hochschulen für Lehre und Forschung ohne die Hochschulkliniken und die Fächergruppe Humanmedizin zwischen 1980 und 1990 nominal um ca. 55 %, real um nicht ganz 20 % zu; vgl. Wissenschaftsrat (2002), S. 59.

Den zu bewältigenden Studentenzahlen versuchte man mit einem *Kapazitätsrecht* und einer zentralen *Verteilung der Studierenden* Herr zu werden. Verbunden mit einer z.T. detailgenauen Steuerung durch die Landesministerien sowie -parlamente wies das Gesamtsystem ein überaus hohes Maß an Regulierung auf. Einen besonderen Ausdruck fand die schwierige Lage in einer Aussage des Bundesverfassungsgerichts von 1973, niedrige Betreuungsrelationen zwischen Studierenden und Professoren an Universitäten seien Ausdruck einer „unzulässigen Niveaupflege“. Zahlreiche Klagen unter anderem für den Zugang in zulassungsbeschränkte Fächer verschärften die Bürokratisierung und Regulierung, so dass z.B. Prüfungsordnungen weniger der Information der Studierenden als der Absicherung gegen Rechtsverfahren dienen.

2.2 Ziele der Hochschulreform 2000

Auch wenn die in den 90er Jahren einsetzenden Änderungen im Hochschulsystem keinem einheitlichen Konzept folgen, lassen sich implizit zumindest drei Ziele erkennen, die mit ihnen erreicht werden sollen: Eine Steigerung der *Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit* der Hochschulen, die Verstärkung des *Wettbewerbs* und die *Dezentralisierung ihrer Steuerungssysteme*. Die Erweiterung sowie Stärkung der europäischen Gemeinschaft nach 1990 und die Globalisierung haben in der Gesellschaft das Bewusstsein geweckt, wie wichtig die Hochschulen für die künftige Stellung eines Landes sind. Damit sind ihre Anforderungen an die Hochschulen deutlich gestiegen.

Von diesen wird nicht nur eine *Steigerung der Effizienz* zur bestmöglichen Nutzung der bereitgestellten Ressourcen und Finanzmittel verlangt. Ihre Studiengänge haben internationalen Ansprüchen zu genügen, so dass die Absolventen gegenüber den wichtigsten anderen Ländern konkurrenzfähig sind. In der Forschung sollen zumindest die besten Universitäten den Anschluss an die internationale Spitzenforschung halten. Am deutlichsten sichtbar wurde dieser Anspruch, als nach Jahren eines kritischen Umgangs mit dem Begriff Leistungsorientierung ein sozialdemokratischer Bundeskanzler Anfang 2004 die Einrichtung einer ‚Elite’-Universität forderte.

Statt auf eine zentrale Regulierung wird zunehmend auf *Elemente des Wettbewerbs* gesetzt. Das zeigt sich u.a. an den Bestrebungen zur Abschaffung des Hochschulrahmengesetzes und der zentralen Verteilung von Studienplätzen, der Einführung von Studiengebühren bzw. -beiträgen und der Exzellenzinitiative. Es wird auch deutlich an den vielfältigen Rankings von Hochschulen bzw. deren Fächern, wie sie seit Jahren vom CHE, aber auch von renommierten privatwirtschaftlichen Magazinen ermittelt werden, was auf ihre Beachtung in der Gesellschaft hinweist.

Dem entspricht eine zunehmende *Dezentralisierung* und *Differenzierung des Hochschulsystems*. Eine stärkere Autonomisierung der Hochschulen wird nicht nur von den Hochschulen, deren Präsidenten und Professoren gefordert. Sie hat auch immer mehr Eingang in politische Forderungen und Hochschulgesetze gefunden, wofür die Einrichtung von Hochschulräten und die Übertragung des Berufungsrechts auf die Hochschulen sichtbare Beispiele bilden. Obwohl viele Hochschullehrer es kaum glauben wollen, stellt die Autonomie auch für viele Ministerien und deren Beamte ein Reformziel dar.

Ein wichtiges Instrument zur Erreichung dieser grundlegenden Ziele wird im Rahmen der Hochschulreform 2000 in der Nutzung betriebswirtschaftlicher *Führungs- und Steuerungsinstrumente* gesehen. Man erkannte, dass eine Übertragung von Autonomie nur sinnvoll ist, wenn die Hochschulen über die notwendigen Instrumente und Kenntnisse verfügen. Die Abkehr von einer vielfach tiefgehenden Steuerung durch Ministerien und Parlamente setzt voraus, an Stelle der bisherigen Regulierungssysteme Verfahren zur Koordination und Lenkung der Hochschulen einzuführen, da diese weiterhin in hohem Maße vom Staat finanziert werden. Teilweise wurde dabei von Politikern und Ministerien die Auffassung vertreten, Hochschulen könnten umso mehr Autonomie erhalten, je mehr sie die ökonomischen Instrumente erwerbswirtschaftlicher Unternehmungen übernehmen. Der Glaube an deren Zweckmäßigkeit fand einen besonders extremen Ausdruck im Modellversuch eines SPD-geführten Bundeslandes, bei dem drei seiner Hochschulen die Rechnungslegung des HGB übernahmen, obwohl gleichzeitig die SPD-Bundesbildungsministerin die Einführung von Studiengebühren verbieten wollte.

Die Steuerung der Hochschulen betrifft vor allem *zwei Ebenen*. Zum einen bezieht sie sich auf das Verhältnis zwischen den *Bundesländern und den Hochschulen*, von denen die ganz überwiegende Zahl staatlich ist und die zu einem wesentlichen Teil vom Staat finanziert werden. Zum anderen betrifft sie das *Führungssystem innerhalb der einzelnen Hochschule*. Grundlage für eine zielorientierte und effiziente Steuerung sind auf beiden Ebenen aussagefähige Informationssysteme. Diese bilden die Grundlage für den Einsatz von Koordinations- und Steuerungskonzepten, wie sie insbesondere im Controlling entwickelt und analysiert werden sowie die Nutzung spezifischer Führungsteilsysteme in den Hochschulen.

3 Steuerung des Hochschulsystems

3.1 Dezentralisierung der Steuerung

Da es in Deutschland relativ wenige Privathochschulen gibt, hat der Staat nicht nur als Gesetzgeber, der das Bildungssystem zu regulieren hat, sondern auch als Eigentümer der meisten Hochschulen einen großen Einfluss auf das Hochschulsystem. Eine Besonderheit gegenüber anderen Staaten besteht darin, dass die *Kulturhoheit* bei den 16 Bundesländern liegt. Daraus entsteht ein Wettbewerb, wie er z.B. im Hinblick auf die Reformierung der Hochschulen durch neue Landesgesetze und in der Exzellenzinitiative sichtbar geworden ist. Ein grundsätzliches Merkmal der Hochschulreform 2000 liegt darin, dass man entsprechend Abb. 3 von einer eher zentralisierten zu einer stärker dezentralisierten Steuerung der Hochschulen mit marktwirtschaftlichen Elementen gelangen möchte.

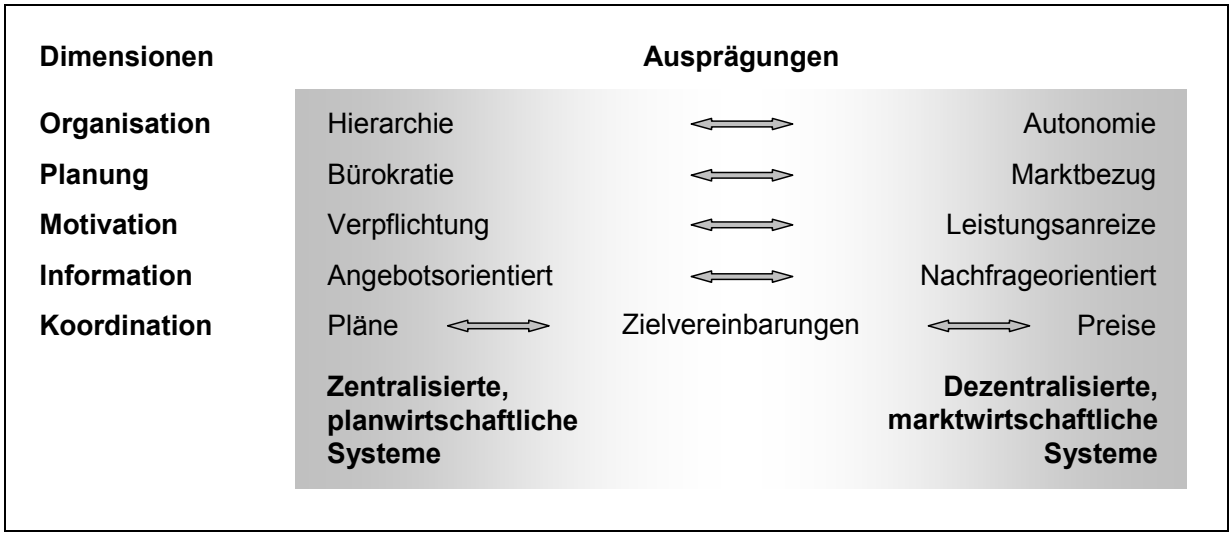


Abb. 3: Dimensionen von Steuerungssystemen

3.2 Regelung des Studiensystems

In jedem Land hat der Gesetzgeber die Aufgabe, Regelungen für die grundsätzliche Struktur des Studiensystems vorzugeben. Die Hochschulgesetze aller Bundesländer enthalten dementsprechend Vorschriften insbesondere zu möglichen Studiengängen, den in ihnen abzulegenden Prüfungen und staatlich anerkannten Abschlüssen. Das Bestreben, Kompetenzen der Ministerien abzugeben, zeigt sich in diesem Bereich vor allem in dem Übergang auf ein Akkreditierungssystem. Bis in die 90er Jahre hinein mussten Prüfungs- und Studienordnungen nicht nur von den zuständigen Ministerien genehmigt werden. Diese übernahmen darüber hinaus eine eingehende Prüfung der von den Hochschulen ausgearbeiteten (und dort schon auf ihre rechtliche Zulässigkeit geprüften) Ordnungen. Dabei orientierte man sich z.B. an Allgemeinen Bestimmungen für Diplomprüfungsordnungen und Rahmenprüfungsordnungen, wie sie für verschiedene Fächer ausgearbeitet worden waren. Darin lag

ein zentralisierendes Element, das zu einer Vereinheitlichung des Studiums an den Universitäten bzw. Fachhochschulen beitrug. Die Übertragung der fachlichen Prüfung auf (unterschiedliche) Akkreditierungsagenturen, in denen auch Vertreter der Wirtschaft und Gesellschaft sitzen, dürfte zu einer wesentlich stärkeren Differenzierung der Studiengänge führen. Zudem hat sich die Prozess-Akkreditierung einzelner Studiengänge als sehr zeit- und kostenintensiv erwiesen. Deshalb besteht eine Tendenz, zu einer System-Akkreditierung zu gelangen, in deren Mittelpunkt das Qualitätssicherungssystem der Hochschule und nicht mehr der einzelne Studiengang steht. Wegen der unterschiedlichen Auffassungen auch der Bundesländer ist gegenwärtig nicht klar ersichtlich, welche Form sich letztlich durchsetzen wird.

Einen wesentlich größeren Einfluss auf das Studium hat der *Bologna-Prozess*. Auch wenn das Diplom in Deutschland und zumindest teilweise (z.B. für Ingenieure) im Ausland sowie bei vielen Politikern[5] eine hohe Anerkennung genoss, unterzeichnete der Vertreter der Bundesrepublik 1999 die gemeinsame Erklärung der Europäischen Bildungsminister zur Struktur des europäischen Hochschulraums in Bologna. Erst im darauf folgenden Jahrzehnt wurde deutlich, dass alle Bundesländer in den meisten Studiengängen deshalb das Diplom aufgeben und auf ein gestuftes System mit Bachelor und Master übergehen (müssen).[6] Dies führt in ihnen zu einer grundsätzlichen Analyse sowie Neugestaltung des Studiums, wodurch die Differenzierung des Studiensystems weiter zunehmen dürfte.

Deutliche Auswirkungen auf das Studiensystem hat die Abkehr von einer zentralen Verteilung knapper Studienplätze. An die Stelle dieses zentralistischen planwirtschaftlichen Systems tritt in vielen Fächern eine dezentrale Auswahl durch die einzelne Hochschule. Neben den in – inzwischen nicht mehr bundeseinheitlichen, sondern länderspezifischen – Kapazitätsverordnungen festgelegten Regeln für die Auswahl von Studierenden in Studiengängen mit einem NC können die Hochschulen zudem Eignungsfeststellungsverfahren[7] einrichten. Damit gewinnt die *Auswahl der Studierenden* für jede Fakultät eine zentrale Bedeutung. Wie Erfahrungen im Ausland zeigen, bildet dieser Zugang einen wichtigen Parameter für die Ausrichtung einer Fakultät, durch den die Differenzierung der Hochschulen gefördert wird. Auf dessen Gewicht weisen schon die ersten Erfahrungen der Universitäten hin. Wie Abb. 4 dokumentiert, haben sich beispielsweise an den Universitäten München und Tübingen durch die dezentrale Auswahl verbunden mit dem Übergang auf ein Bachelorstudium der Anteil an Studienanfängern mit einem besseren Abiturnotenschnitt und die Leistungsergebnisse im Fach Betriebswirtschaftslehre deutlich erhöht. Attraktive Fakultäten und Hochschulen erhalten dadurch die Möglichkeit, die für sie geeigneten Studierenden auszusuchen.

---

[5] Beispielsweise bei dem (von 1986) bis 2003 für Bayern zuständigen Wissenschaftsminister Hans Zehetmair.

[6] Vgl. Gensch/Schindler (2003); Kehm/Teichler (2005); Kehm/Teichler (2006);Witte (2006a) und (2006b).

[7] Vgl. z.B. Art 44 Bayr. HG (2006).

Zulassung zum BWL-BA-Studium an der Universität München			
Abiturnote	**1,0-1,5**	**1,0-2,0**	**1,0-2,5**
Jahrgang 2005	10%	33%	65%
Jahrgang 2006	16%	70%	90%
Jahrgang 2007	21%	84%	88%

Ergebnisse aus BWL-Grundstudium Universität Tübingen			
	Gesamtes Pflicht-programm	**Durchfallquote**	**Durchschnittsnote**
Jahrgang 2003	43%	24%	3,1
Jahrgang 2004	46%	21%	3,2
Jahrgang 2005	58%	20%	2,8
Jahrgang 2006	77%	12%	2,7

Abb. 4: Auswirkungen des Übergangs Auswahl der Studierenden und Bachelor

Diese Veränderung in der Verteilung der Studentenströme dürfte auch durch die nach einem Urteil des Bundesverfassungsgerichts[8] möglich gewordene und von mehreren Bundesländern eingeführten *Studiengebühren* verstärkt werden. Werden diese Mittel wie geplant zur Verbesserung der Studienbedingungen genutzt, könnten derartige „Studienbeiträge“ die Attraktivität sogar erhöhen. Um positive Wirkungen eines solchen Systems zu nutzen,[9] erscheint es jedoch notwendig, dass es einerseits zu einer (echten) Differenzierung ihrer Höhe kommt und andererseits das Stipendiensystem ausgeweitet wird, damit nicht soziale Faktoren die Studienplatzwahl (zu stark) beeinflussen.

Damit die Hochschulen und die Studienbewerber diese für beide zentral wichtige Entscheidung fundiert treffen können, müssen sie über die erforderlichen Informationen verfügen. Deshalb wird die Bedeutung von Informationsinstrumenten eher zunehmen. Zusammen mit einer Vielzahl von Einzeluntersuchungen lassen sich aus ihnen Erkenntnisse über relevante Merkmale von Hochschulen und Fakultäten gewinnen. Während es schon bisher eine Vielzahl von Informationen über das Studium gab, wird das Defizit in Bezug auf den Weg nach dem Studium in Deutschland erst langsam beseitigt. Zwar führt HIS seit langem bundesweite *Absolventenstudien* durch,[10] diese erlauben jedoch keine Rückschlüsse auf die einzelnen Hochschulen. Dem wirken tiefergehende Absolventenstudien entgegen, wie sie zunehmend in den Bundesländern und Hochschulen vorgenommen werden. Das 2005 gestartete *Bayerische Absolventenpanel BAP*[11] erfasst in einer Vollerhebung zuerst die Studierenden in den wichtigsten Studiengängen an allen Bayerischen Universitäten und Fachhochschulen ca. anderthalb Jahre nach ihrem

[8] Urteil des BVerfG vom 26. Januar 2005.
[9] Vgl. auch Küpper (2002b).
[10] Vgl. Minks/Briedis (2005); Kerst/Schramm (2008).
[11] Vgl. Falk/Reimer/Hartwig (2007).

Abschluss. Die ersten beiden Erhebungen der Absolventenjahrgänge 2003/4 und 2005/6 wurden für ganz Bayern und für jede einzelne Hochschule ausgewertet.[12] Das Panel wird fünf und zehn Jahre nach dem Abschluss erneut befragt, um Informationen über die weitere berufliche Entwicklung zu erhalten. Die erste derartige erneute Befragung ist für 2010 geplant.

3.3 Verteilung der staatlichen Ressourcen und Finanzmittel

An den staatlichen Hochschulen bildet die Verteilung der Ressourcen und Finanzmittel ein wichtiges Instrument zur Steuerung der Hochschulen. Besonders in diesem Bereich zeigt sich der Übergang auf stärker dezentralisierte Koordinations- und Steuerungssysteme. Seit den ersten Schritten der Hochschulreform 2000 werden *Globalhaushalte* für die einzelnen Hochschulen diskutiert und zunehmend umgesetzt.[13] Damit erhält diese eine eigene finanzielle Autonomie.

Gleichzeitig wurden verschiedene Verfahren zur Verteilung der Mittel auf die Hochschulen diskutiert und in unterschiedlicher Weise in den Ländern umgesetzt. Dabei scheint sich die Gliederung in eine *Grundversorgung*, einen *kennzahlenbasierten* und einen *verhandlungsbasierten* Teil herauszuschälen. Ersterer umfasst insbesondere die einer Hochschule zugewiesenen Stellen oder orientiert sich an diesen. Der zweite Block wird mit *Bedarfs- und Leistungsgrößen* wie der Zahl an Studierenden und/oder Absolventen, Promotionen und Habilitationen, eingeworbenen Drittmitteln, der Frauenquote, dem Anteil an Ausländern u.ä. verknüpft. Von ihm sollen unmittelbar Leistungsanreize ausgehen. Als drittes, zunehmend wichtiges Instrument werden *Zielvereinbarungen* getroffen, durch welche die Hochschulen für einen Zeitraum Planungssicherheit erhalten sollen. In ihnen werden konkrete Ziele z.B. im Hinblick auf Studiengänge, Studentenzahlen, Innovationen usw. festgelegt.

An dieser Entwicklung erkennt man, dass auch im Hochschulbereich mit Verfahren der outputbezogenen Budgetierung sowie Kennzahlen- und Zielsystemen neuere *Ansätze des Controlling* genutzt werden.[14] Die politischen Ziele eines Bundeslandes und die Machtverhältnisse zwischen seinen politisch relevanten Gruppen sowie zwischen Wissenschafts- und Finanzministerium schlagen sich in der konkreten Ausprägung des jeweiligen Verteilungssystems, dem Gewicht der verschiedenen Parameter und der Präzision sowie Bindung der Zielvereinbarungen nieder. Erkennbar ist aber durchweg, dass man auf ein wesentlich breiteres sowie stärker leistungsorientiertes Instrumentarium übergeht, als es die weitgehende Verankerung in einem ggf. zweijährigen Landeshaushalt bedeutete.

---

[12] Vgl. Falk/Reimer (2007); Reimer (2008); http://www.ihf.bayern.de/?Bayerisches_Absolventenpanel_%28BAP%29:Ergebnisse:Hochschulberichte.

[13] Vgl. Krasny/Ziegele (1997).

[14] Vgl. hierzu Küpper (2008), S. 360 ff. und S. 389 ff.

In dem Zeitraum zwischen 2006 und 2020 sieht sich Deutschland erneut mit einer Ausweitung der Studienbewerber konfrontiert. Die Prognosen besagen, dass die Gesamtzahl der Studierenden bis ca. 2014 um zwischen 20 und 30 % zunehmen und bis zum Ende dieses Jahrzehnts auf dem dann erreichten Niveau verbleiben wird. Dazu kommt, dass in einer Reihe von Bundesländern wegen des Übergangs auf ein achtjähriges Gymnasium in einzelnen, aber unterschiedlichen Jahren zwei Abiturjahrgänge an die Hochschulen drängen. Um dem zu begegnen, hat die Bundesregierung zuerst für vier Jahre mit den Ländern einen *‚Hochschulpakt'* geschlossen, der durch eigene Programme der einzelnen Länder ergänzt wird. So werden beispielsweise in Bayern den Hochschulen für die Jahre 2008 bis 2013 eine zusätzliche Milliarde zur Einrichtung von Personalstellen und weitere Mittel zur Schaffung der erforderlichen Raumkapazitäten bereitgestellt. Verbunden mit einem breiten Katalog von Einzelmaßnahmen wie der vorgezogenen Wiederbesetzung von Professuren, der Gewinnung von Seniorprofessoren u.a. sollen die Studienkapazitäten entsprechend ausgeweitet werden.

Während dieses Programm auf das Studium gerichtet ist, erhält die Forschung Anreize durch das *Exzellenzprogramm*. Die Wirkungen des ersten Programms dieser Art lassen erkennen, dass mit ihm der Wettbewerb zwischen den Universitäten im Forschungsbereich beflügelt wird. Auch die Auszeichnung einzelner ‚Eliteuniversitäten' trägt zur Differenzierung zwischen den Hochschulen bei.

4 Steuerung der einzelnen Hochschulen

4.1 Ausbau des Führungssystems

In der Hochschulreform 2000 werden vielfältige Entscheidungsrechte an die Hochschulen übertragen. Dies verlangt auf der anderen Seite, dass diese über die notwendigen Kompetenzen und Instrumente verfügen. Während in der Reform nach 1968 Organisationsfragen im Mittelpunkt standen, erstreckt sich die Hochschulreform 2000 auf das gesamte Führungssystem.[15] Entsprechend Abb. 5 werden mit ihm über den Einsatz der Ressourcen und Potentiale die Geschäftsprozesse einer Hochschule[16] gesteuert. Seine Komponenten sind Organisation und Personalführung, Planung und Kontrolle, das Informations- sowie das koordinierende Controllingsystem.[17]

[15] Vgl. Küpper/Sinz (1998).
[16] Vgl. Sinz (1998), S. 5; Küpper (2008), S. 518 f.
[17] Vgl. Küpper (2008), S. 28 ff.

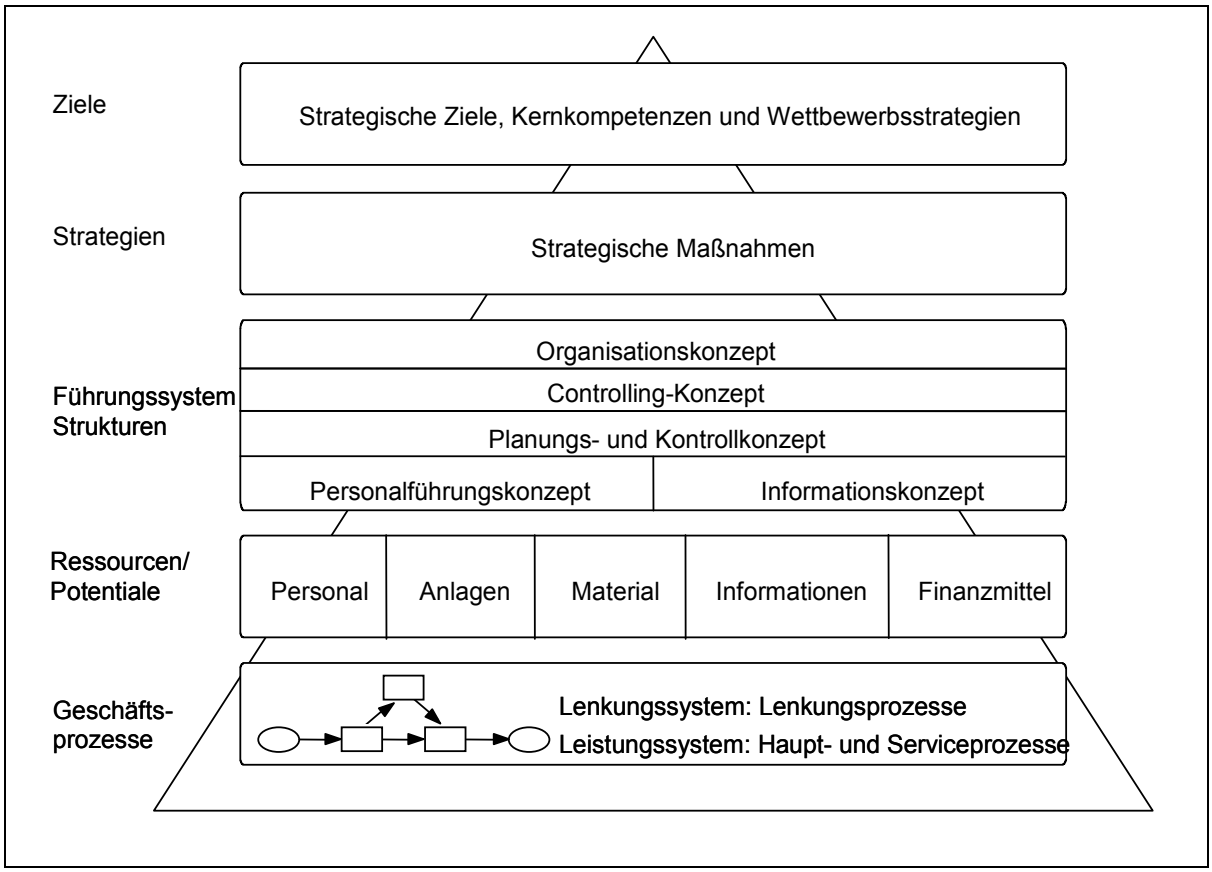


Abb. 5: Strukturmodell von Hochschulen

4.2 Organisation und Personalführung

Zwar wird Organisationsfragen nicht dasselbe Gewicht wie in der Reform nach 1968 beigemessen, dennoch spielen sie wieder eine Rolle. Verschiedene neue Hochschulgesetze der Bundesländer haben die *Macht der Hochschulleitungen* und ihrer Präsidenten sowie der Dekane deutlich gestärkt.[18] Dahinter steht möglicherweise die Überlegung, dass in einem Bereich, in dem die Freiheit von Forschung und Lehre grundgesetzlich gesichert ist, Reformen lediglich von starken Führungsorganen durchgesetzt werden können. Viele Hochschulen sehen es auch als erforderlich an, die *Organisationsstrukturen* zu *straffen* und gehen daher auf weniger und größere Fakultäten bzw. Fachbereiche über. Auf der darunter liegenden Ebene wird häufig versucht, leistungsfähige Einrichtungen wie Departments zu schaffen, welche über bisherige Lehrstuhlgrenzen hinausgehen. Zudem gibt es Überlegungen wie in dem Konzept ‚Wissenschaftsland Bayern 2020',[19] hochschulübergreifende Einheiten zu bilden. Geht man diesen Schritt weiter, so ist es denkbar, die in einem Raum ansässigen Forschungs- und Lehreinheiten beispielsweise in Natur- oder Ingenieurwissenschaften, Wirtschafts- und Rechts- oder Sozialwissenschaften u.ä. zu relativ selbständigen Einheiten zusammenzufassen, über welche die Gesamtleitung in Form einer Holding organisiert wird.

[18] Vgl. z.B. Art. 20, 21 und 28 Abs. 3 BayHSchG 2006.
[19] Wissenschaftsland (2005).

Mit der Übertragung von Autonomie auf die Hochschulen und dem Rückzug von Ministerien sowie Landesparlamenten aus der Detailsteuerung stellt sich das Problem, wie der Staat seine Funktion als Eigentümer wahrnimmt. Eine Antwort darauf wurde insbesondere durch die Einrichtung von *Hochschulräten* gesucht, in die Vertreter aus Wissenschaft, Gesellschaft und Wirtschaft[20] berufen werden. In wieweit diese an die Stelle von Ministerien und Parlamenten treten können, ist zumindest fraglich. Die Interessenwahrnehmung der Gesellschaft als Eigentümerin der staatlichen Hochschulen stellt ein bisher noch nicht ausreichend analysiertes und ungelöstes Problem im Dezentralisierungsprozess der Hochschulreform 2000 dar. Ferner wirft das Zusammenspiel zwischen hochschulinternen und hochschulexternen Funktionsträgern sowie zwischen Hochschulleitung, Dekanen, Senat und Hochschulrat eine Reihe von Problemen auf.

Mit der Stärkung der Dekane verbindet sich die Frage, inwieweit auch die *Leitung* dieser *dezentralen Lehr- und Forschungseinheiten* neben der Stellvertretung durch den Prodekan einer Verbreiterung bedarf. Dem wird teilweise durch ihre Erweiterung um Forschungsdekane und Leiter von (Studenten- und/oder Prüfungs-) Serviceeinheiten begegnet.

Ein grundsätzliches Problem liegt im künftigen Verhältnis zwischen Hierarchie und Kollegialität innerhalb der Fakultäten und darüber hinausgehend der gesamten Hochschule. Durch die Freiheit von Forschung und Lehre sowie die Kompetenz der Professoren in ihrem jeweiligen Fach wird diese Frage anders als in Wirtschaftsunternehmungen zu lösen sein.

Die Wahrnehmung der gestiegenen Verantwortung erfordert eine stärkere *Professionalisierung* der Führungspersonen auf den relevanten Ebenen. Im Hinblick auf die Personalführung stellt sich zudem die Frage, wie die wissenschaftlichen Anreizsysteme für Professoren und Mitarbeiter auszubauen sind.[21] Die mit dem Übergang auf die W-Besoldung vorgenommenen Versuche, in die Belohnung der Professoren weitere Leistungskomponenten einzubauen, erscheinen gegenüber der Wirkung des Berufungsmarktes sekundär und stellen die Hochschulen vor Verteilungsprobleme, welche die Kollegialität belasten.

4.3 Planung und Kontrolle

Planung[22] und Kontrolle waren an den Hochschulen und deren Fakultäten nicht grundsätzlich unbekannt. Immer wieder wurden Struktur- und Entwicklungspläne verabschiedet, in denen man z.B. die künftige Ausrichtung der Studiengänge und Professuren sowie gemeinsame Forschungsfelder beschrieb. Deren Wirkungen blieben jedoch begrenzt.

[20] Z.B. sind nach Art 26 BayHSchG 2006 neben des Vertretern des Senats „acht Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Kultur sowie insbesondere Wirtschaft und beruflichen Praxis“ zu bestellen.
[21] Vgl. Küpper (1997), S. 131 ff.; Hartmann (1998), S. 47 ff. und S. 87 ff.
[22] Vgl. Küpper (1998b).

Mit der Hochschulreform 2000 scheint dieses Führungsinstrument mehr Bedeutung zu gewinnen. Man erkennt eher, dass auch Hochschulen strategische Überlegungen anstellen müssen, wie es im Strukturmodell von Abb. 5 verankert ist. Diese Planungsebene spielt für sie eine besondere Rolle, weil ein Großteil ihrer Entscheidungen z.B. über Studiengänge, die Einrichtung und Besetzung von Fakultäten, Departments und Professuren sowie Forschungsschwerpunkten längerfristigen Charakter hat. Sie dienen der Schaffung von *Ausbildungs- und Forschungspotentialen*.

Die Exzellenzinitiative hat dazu beigetragen, dass *Profilbildung* als strategische Aufgabe erkannt wird. Aufbauend auf Stärken- und Schwächenanalysen können Hochschulen und deren Fakultäten Strategien dafür erarbeiten, wie sie sich in Studium und Lehre, Forschung sowie in ihren Serviceaktivitäten aufstellen. Die Notwendigkeit derartiger Überlegungen ist durch den zunehmenden Wettbewerb zwischen den Hochschulen und die Neuorientierung des Studiums im Übergang auf Bachelor- sowie konsekutive, nicht konsekutive und exekutive Masterstudiengänge noch deutlicher geworden. Dazu kommt die Nachwuchsförderung, in der die Einrichtung von postgradualen Forschungsstudiengängen, Graduiertenkollegs, der Übergang auf kumulierte Promotion sowie Habilitation und Juniorprofessoren strategische Weichenstellungen darstellen.

Zur Untermauerung der Entscheidungsfindung im strategischen Bereich lassen sich betriebswirtschaftliche Planungs- und Kontrollinstrumente auf Hochschulen übertragen. Dazu gehören *SWOT-Analysen* für die Herausarbeitung interner Stärken und Schwächen sowie die Früherkennung externer Chancen und Gefahren. Die Darstellung, Beurteilung und Festlegung von Strategien kann mit der *Portfolio-Analyse* plastisch untermauert werden. Für die gesamte Hochschule kann man auf diese Weise beispielsweise entsprechend Abb. 6[23] veranschaulichen, wo sie im Hinblick auf die Theorie- oder Praxisorientierung der Ausbildung und die Ausbildungsqualität sowie ihre Forschungsstandards steht.

[23] Küpper (1998b), S. 142.

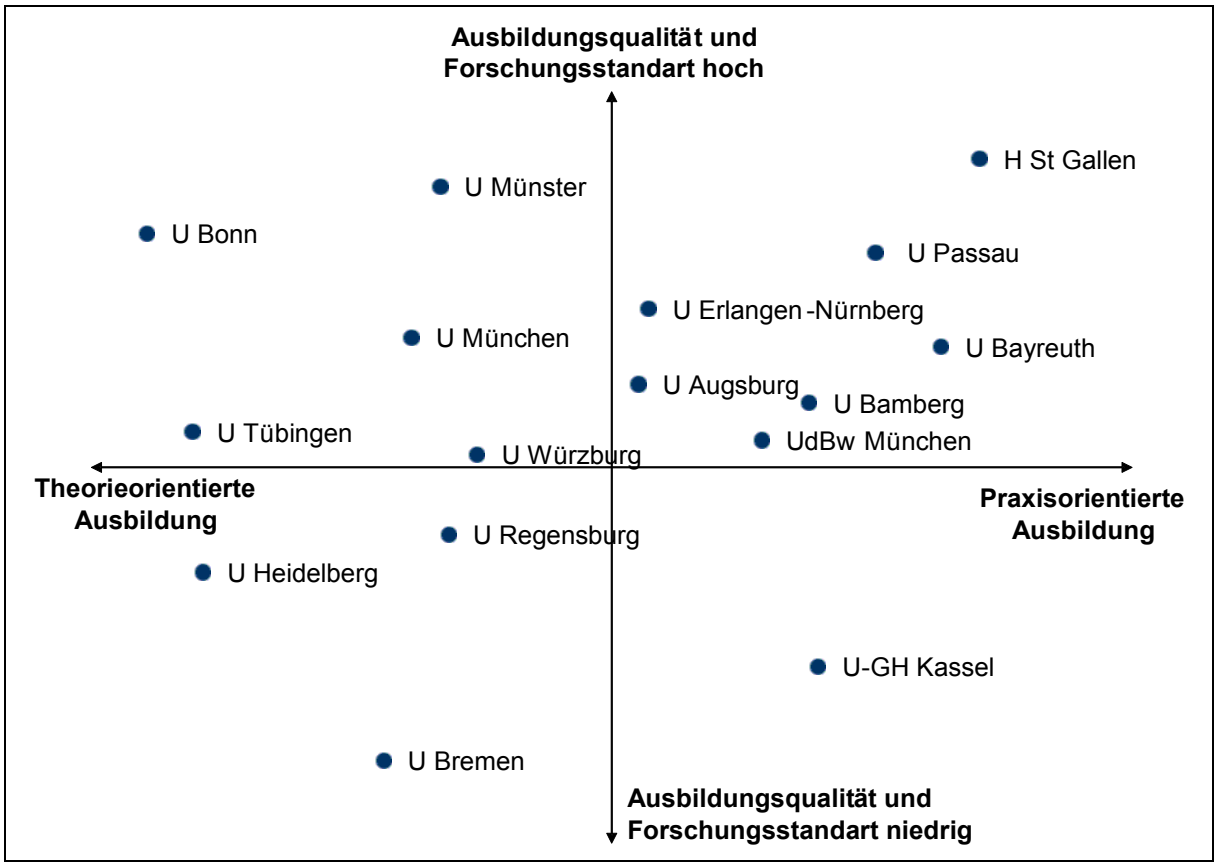


Abb. 6: Darstellung der strategischen Positionierung einer Hochschule

Das Portfolio-Instrumentarium lässt sich in vielfältiger Weise gestalten. So kann man z.B. wie in Abb. 7[24] die (über Bewerberzahlen o.ä. gemessene) Attraktivität von Studiengängen und die (über Rankings o.ä. gemessene) Reputation der sie anbietenden Fakultäten einander gegenüberstellen, in der die Größe der Kreise die Zahl der Studienanfängerplätze, Studierenden oder Absolventen o.a. wiedergeben kann. Die zweidimensionale Darstellung begrenzt zwar den Untersuchungsgegenstand, führt aber zu einer Veranschaulichung als Grundlage der Analyse. Mit ihr lassen sich Vergleiche plastisch untermauern, die Einbindung in Zusammenhänge und die Notwendigkeit zur strategischen Abstimmung aufzeigen.

[24] Küpper (1998b), S. 143.

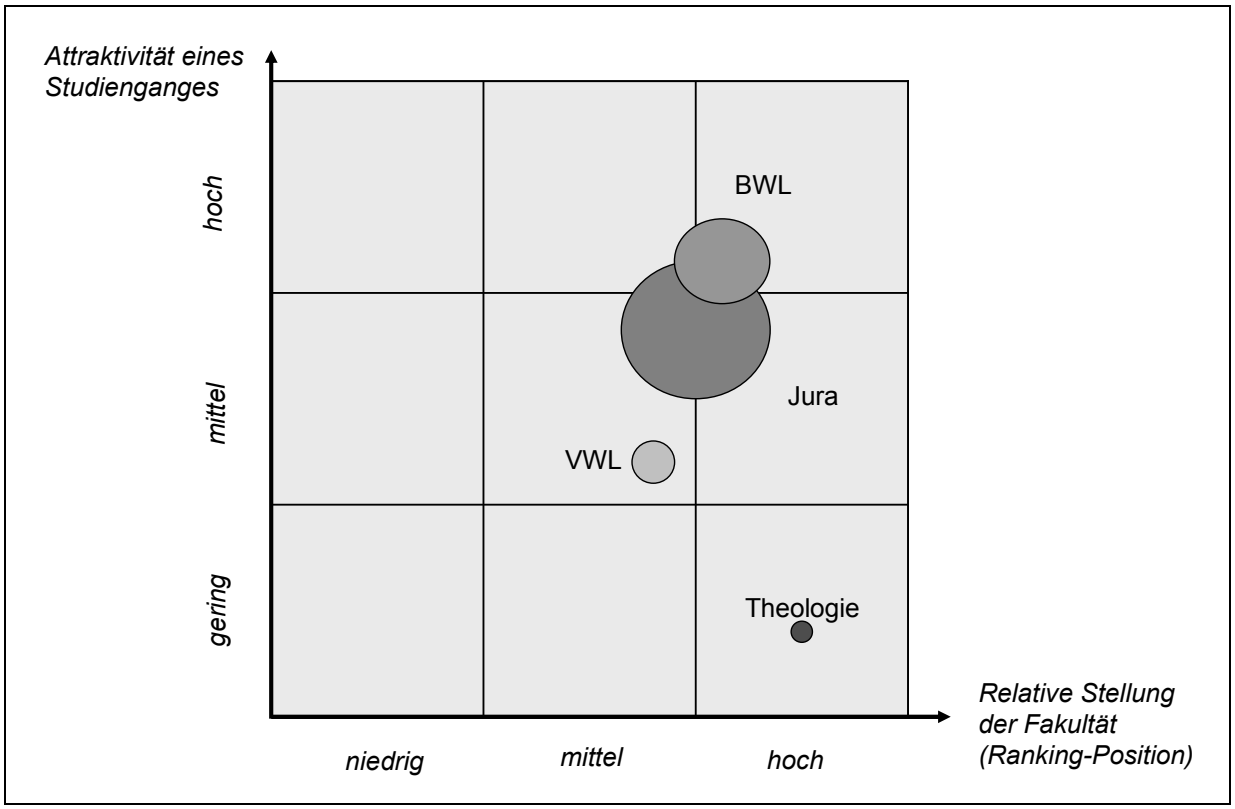


Abb. 7: Einordnung von Studiengängen und Fakultäten in ein Portfolio

4.4 Informations- und Controllingsysteme

Rationale Entscheidungen können nur auf der Basis ausreichender Informationen getroffen werden. Ein auffallendes Merkmal der sich vollziehenden Reform liegt darin, dass der lange bestehende Mangel an Informationen als Defizit empfunden wurde und man intensiv um dessen Behebung bemüht ist. Wie Abb. 8 veranschaulicht, sollte eine Hochschule über leistungsfähige Informationssysteme auf Hochschul-, Fakultäts- und Studentenebene verfügen.

	Informationsträger	**Informationsbedarf zur Entscheidungsvorbereitung**
Hochschul-Informationssystem	– Rektor / Präsident – (Vizerektor / -präsident) – Kanzler – Professoren – Wissenschaftliche Mitarbeiter – Studentenvertreter – Nichtwissenschaftliches Personal	– Parlament / Versammlung – Senat – Kommissionen – Ausschüsse
Fakultäts-Informationssystem	– Professoren – Wissenschaftliche Mitarbeiter – Studentenvertreter – Nichtwissenschaftliches Personal	– Dekan / Dekanat – Fachbereichsrat – Ausschüsse – Institute – Lehrstühle
Studenten-Informationssystem	– Studierende – Studieninteressenten	

Abb. 8: Ebenen für Informationssysteme in Hochschulen

Für die *Informationsversorgung der Studierenden* wurden in vielen Hochschulen leistungsfähige Systeme wie z.B. Campus LMU der Universität München geschaffen, aus denen die Lehrveranstaltungen, aktuelle Änderungen u.v.a.m. abgerufen werden können. Für die Bewältigung der studienbegleitenden Prüfungen in BA- und MA-Studiengängen werden leistungsfähige *flexible Prüfungsverwaltungssysteme* eingesetzt. Aus ihnen lassen sich vielfältige Informationen über den Studienverlauf der Studierenden und die Prüfungen gewinnen.

Große Aufmerksamkeit genießen die in den Fakultäten angewandten *Evaluationssysteme für Lehrveranstaltungen*, was sich bis zu ihrer Verankerung in Hochschulgesetzen[25] niederschlägt. Eine Fakultät benötigt jedoch wesentlich mehr Informationen, wenn sie im Wettbewerb eine gute Position erreichen möchte. Abb. 9 verdeutlicht, dass ein *Fakultätsberichtssystem*[26] quantitative und qualitative Daten zu Lehre und Forschung liefern sollte. Die Evaluation der einzelnen Lehrveranstaltung ist primär für den jeweiligen Dozenten wertvoll und kann von diesem für Verbesserungen genutzt werden. Demgegenüber hat sich gezeigt, dass sich Probleme im Lehr- und Prüfungsbetrieb vor allem durch eine umfassende Befragung der Studierenden und Dozenten bzw. *Zufriedenheitsstudien*[27] in Erfahrung bringen lassen. Sie decken insbesondere Strukturprobleme in den Studienbedingungen wie die Überschneidung von Lehrveranstaltungen, das Ausfallen und die mangelnde inhaltliche Abstimmung von Lehrveranstaltungen u.ä. auf. Inzwischen erkennt man auch zunehmend, welche Bedeutung die Evaluation der Forschung für eine Fakultät und die Hochschule besitzt.

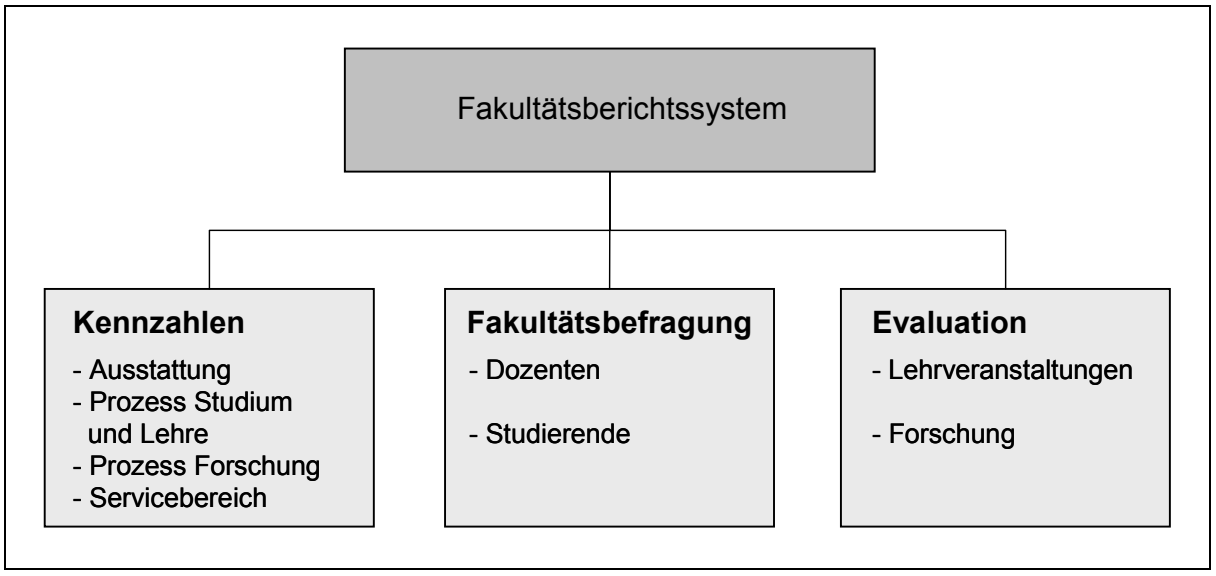


Abb. 9: Komponenten eines Fakultätsberichtssystems

[25] Vgl. z.B. Art. 30 Abs. 2 Nr. 2 BayHSchG 2006.
[26] Vgl. Zboril (1998), S. 131 ff.
[27] Vgl. Schwaiger (2003).

Informationen in einer Hochschule zu Forschung, Studium und Lehre sowie Service werden von vielen Empfängern und für zahlreiche Zwecke benötigt. Deshalb sind sie in Systeme einzustellen, die eine flexible Auswertung ermöglichen. Hierzu bieten sich *Data Warehouse Systeme* an, in denen die Daten der laufenden Anwendungssysteme z.B. für die Studenten- und Prüfungsverwaltung eingehen, über die Zeit hinweg gespeichert werden und dadurch Analysen über zeitliche Entwicklungen ermöglichen. So wurde in Bayern vor über einem Jahrzehnt speziell für Hochschulzwecke das Data Warehouse System CEUS[28] entwickelt. Mit seiner in Abb. 10[29] skizzierten Struktur wird ein solches System in Bayern vom Wissenschaftsministerium und den meisten Universitäten genutzt.

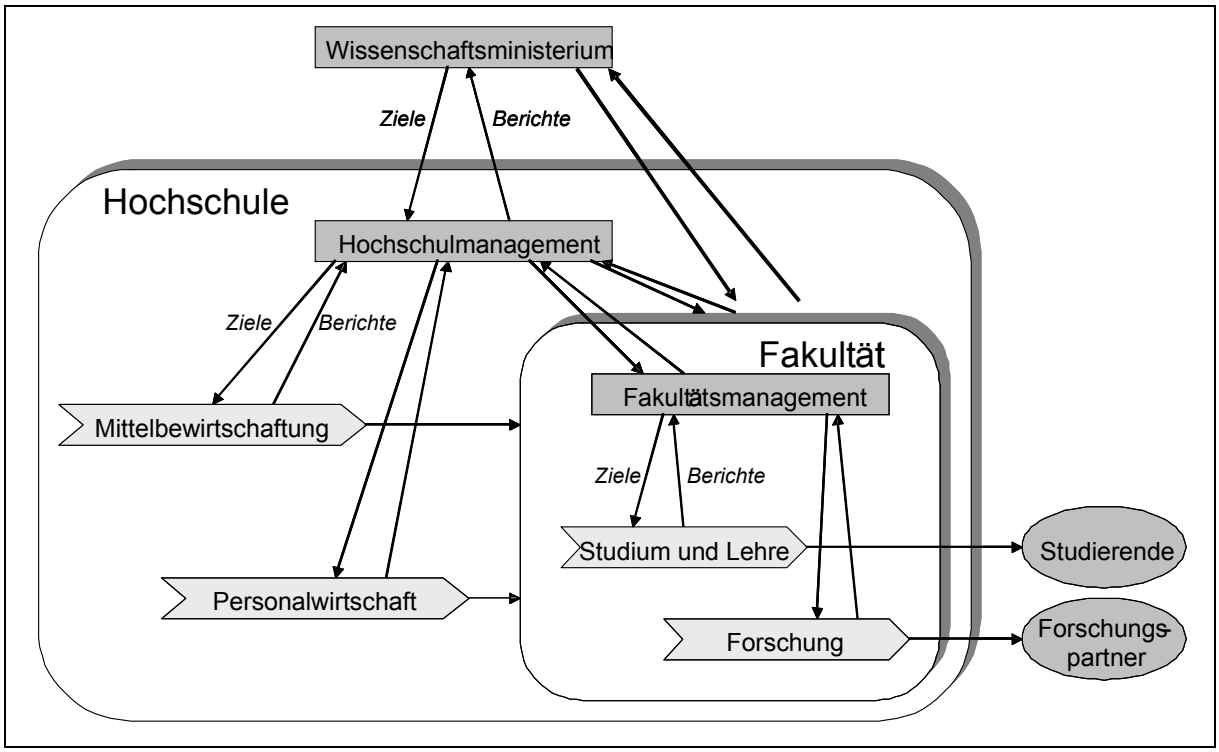


Abb. 10: Komponenten des Data Warehouse Systeme CEUS

Schon nach 1965 gab es intensive Bemühungen, deutsche Hochschulen mit einer eigenständigen *Kostenrechnung* auszustatten.[30] Die damaligen Modellversuche wurden letztlich nicht umgesetzt. Erst nach 1990 erkannte man zunehmend, dass die Hochschulen ein eigenes leistungsfähiges Rechnungswesen benötigen. Um ein möglichst einheitliches Vorgehen zu erreichen, gründeten die Kanzler aller deutschen Universitäten den Arbeitskreis ‚Hochschulrechnungswesen'. Dieser erarbeitete das Konzept für eine Hochschulrechnung,[31] dessen zentrale Elemente 1999 in einer „Greifswalder Erklärung" der Vollversammlung aller Kanzler nieder-

[28] Vgl. Sinz u.a. (1999); Sinz u.a. (2001).
[29] Sinz u.a. (1999).
[30] Vgl. Angermann/Blechschmidt (1972); Wibera (1972); Schweitzer/Hettich (1981).
[31] Vgl. Arbeitskreis Hochschulrechnungswesen (1999); Weichselbaumer (1999).

gelegt wurden.[32] Darin wird eine Trennung zwischen Grund- und Auswertungsrechnungen empfohlen, um deutlich zu erkennen, welche Größen prüfbare empirische Sachverhalte wiedergeben und welche auf zweckabhängigen Zurechnungen beruhen.

Im Kern sieht das Konzept ein *mehrteiliges Rechnungssystem* vor. Zu diesem gehören einerseits, wie aus Abb. 11 ersichtlich, *Finanz-* sowie *Vermögensänderungsrechnung* sowie die *Bilanz*. Diese Komponenten ermöglichen eine finanz- und vermögensorientierte Rechnungslegung und entsprechen dem externen Rechnungswesen erwerbswirtschaftlicher Unternehmungen. Mehr als in diesen wird jedoch die Bedeutung der Finanzrechnung betont, weil Zahlungen die Basis aller monetären Rechnungen bilden, Hochschulen aus einem kameralistischen Rechnungssystem herkommen und häufig darüber noch mit dem Landeshaushalt verknüpft sind. Ein zentraler Unterschied gegenüber dem Rechnungswesen erwerbswirtschaftlicher Unternehmungen liegt darin, dass staatliche Hochschulen keine Erlöse für auf Märkten verkaufte Leistungen erzielen.[33] Deshalb fehlt ihnen eine klare Erfolgsgröße, deren Erreichung im Rechnungswesen gemessen werden könnte. Aus diesem Grund können sie keine Gewinn- und Verlustrechnung[34] durchführen; an deren Stelle tritt im Konzept der Universitätskanzler die Vermögensänderungsrechnung, in welcher die Wertänderungen am Vermögen näherungsweise erfasst werden.

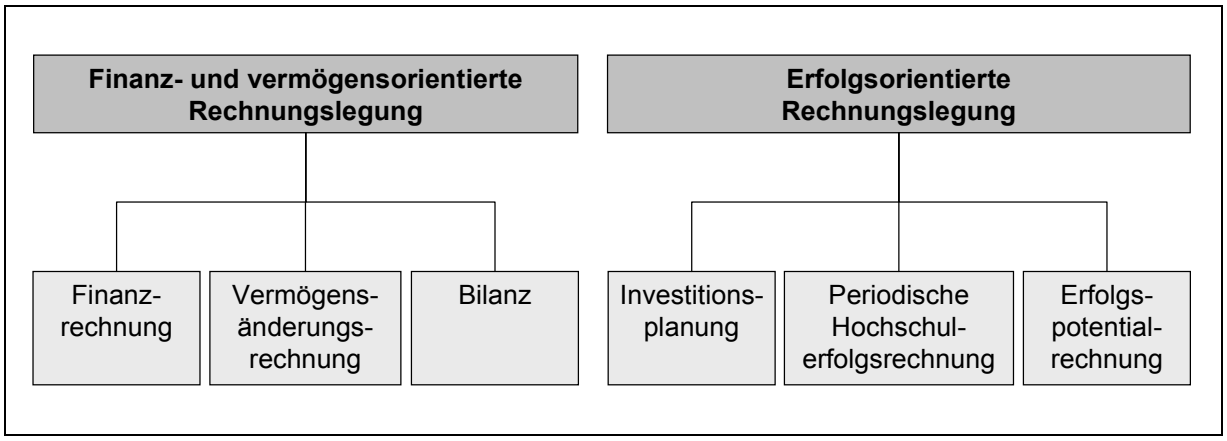


Abb. 11: Struktur einer ausgebauten Hochschulrechnung

Insbesondere durch die Entwicklungen in der EU, die ab 2010 zur ausreichenden Finanzierung von Gemeinkosten bei ihren Drittmittelprojekten Vollkosten-

[32] Vgl. Kronthaler (1999).
[33] Vgl. hierzu Küpper (2000); Küpper (2001); Krützfeld (2007), insb. S. 69.
[34] Soweit Hochschulen dennoch (wie z.B. die Universität Heidelberg) Gewinn- und Verlustrechnungen erstellen, sind diese weder für den Erfolg noch für die Einhaltung des Finanzrahmens aussagefähig und insofern irreführend. Vgl. Krützfeld (2007), S. 70 ff. Die Verwendung eines Instruments zur Messung einer Erfolgsgröße, die es überhaupt nicht gibt, dient eher der Verwirrung als der Information.

kalkulationen[35] verlangen will, hat die Einrichtung von *Kostenrechnungen*[36] hohe Aktualität gewonnen. Sie ist teilweise sogar in den Hochschulgesetzen verankert.[37] Dabei erscheint wichtig, dass man nicht nur die Kostenseite betrachtet, sondern in die Rechnung auch die vielfältigen, nicht monetär bewerteten *Leistungen* von Hochschulen eingehen. Dies führt zu einer *Periodenerfolgsrechnung*, wie sie entsprechend dem Vorschlag des Arbeitskreises Hochschulrechnungswesen in Abb. 12 skizziert ist.

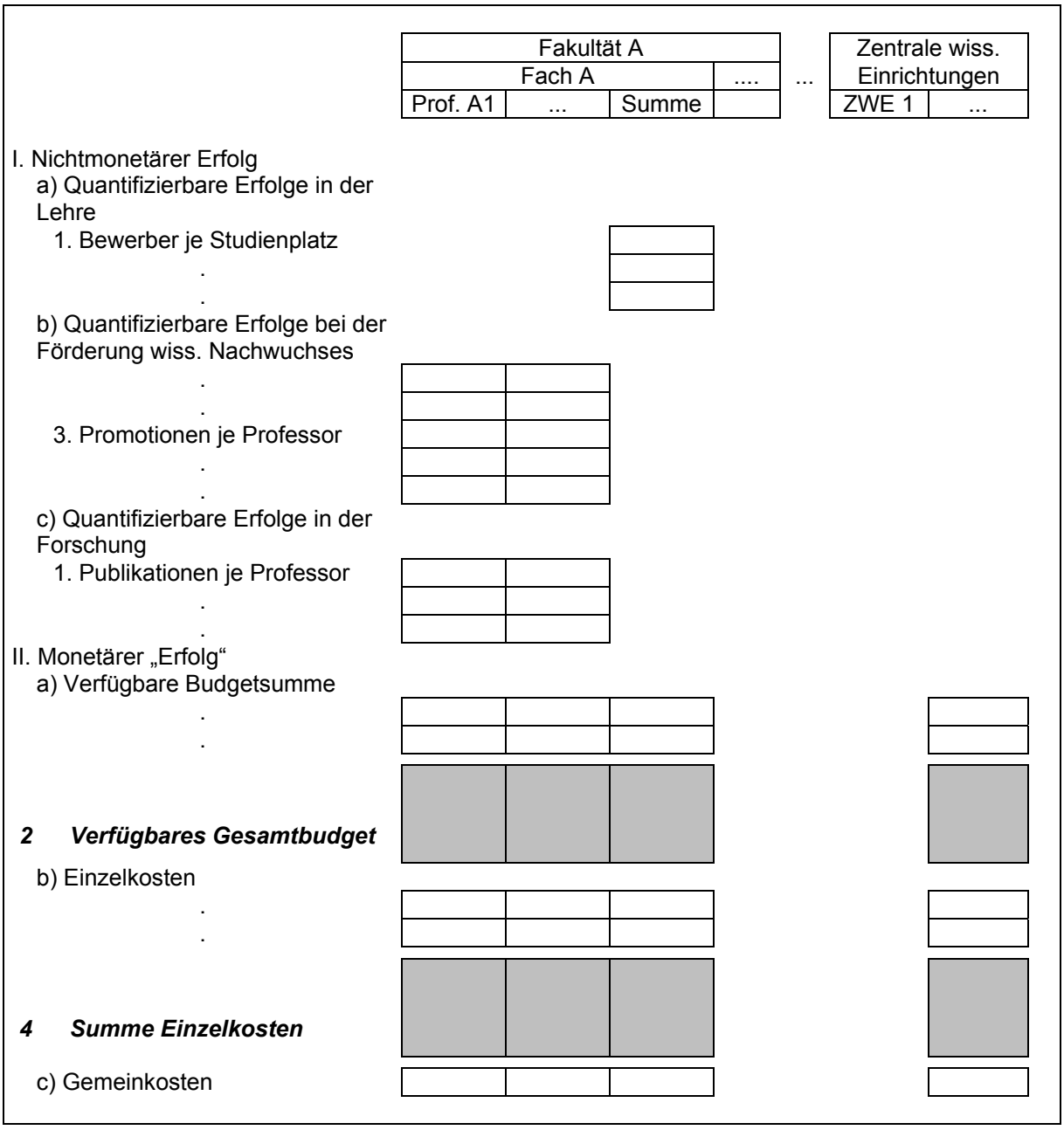


Abb. 12: Konzept einer universitären Erfolgsübersicht

[35] Vgl. Küpper (2002a); Embert/Stich/Götz (2007).
[36] Vgl. Schweitzer/Küpper (2008), insb. S. 749 ff.
[37] Vgl. z.B. § 89 Hess. Hochschulgesetz (1998).; Art. 5 Abs. 1 S. 6 BayHSchG (2006).

Die Universitätskanzler haben auch erkannt, dass Hochschulen über *Investitionsplanungen* verfügen müssten, weil der größte Teil ihrer Mittel auf längere Sicht gebunden wird. Darüber hinaus sollte man die Entwicklung von Rechnungen anstreben, welche das für Hochschulen besonders wichtige *Potential*[38] in Forschung und Lehre erfassen. In Österreich ist ein derartiger Versuch schon unternommen worden.[39] Dann gelangt man zu den drei in Abb. 11 wiedergegebenen kurz-, mittel- und langfristigen Komponenten der erfolgsorientierten Rechnungslegung von Hochschulen.

Für die Koordination der Führungsteilsysteme einer Hochschule in ihrem Controlling[40] bieten sich grundsätzlich dieselben Instrumente wie für die Steuerung der Hochschulen eines Landes an. In vielen Hochschulen wurde die früher übliche Fortschreibungsbudgetierung durch Verfahren der *outputbezogenen Budgetierung*, eine *kennzahlenbasierte Mittelverteilung* und *Zielvereinbarungen*[41] ersetzt. Einzelne Hochschulen nutzen dabei auch das Instrumentarium der *Balanced Scorecard*, die man beispielsweise nach den in Abb. 13 wiedergegebenen vier Dimensionen gliedern kann. Sie unterstützt die Koordination und Steuerung über Ziele[42] und hilft, diese in Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen umzusetzen.

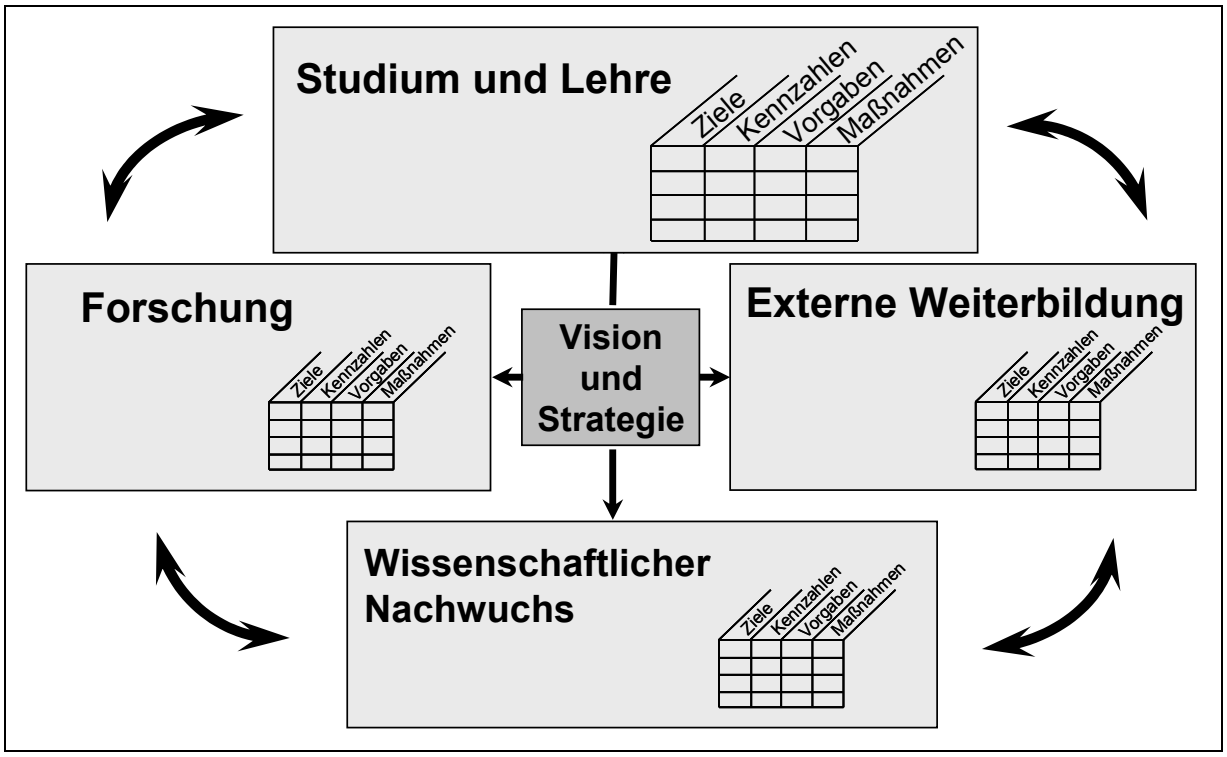


Abb. 13: Beispiel einer Balanced Scorecard für Hochschulen

[38] Vgl. auch Breid (1994); Kemmler (1990).
[39] Vgl. Titscher (2004).
[40] Vgl. Küpper (1996); Küpper (2008); S. 518 ff.
[41] Vgl. Weichselbaumer (2007).
[42] Vgl. Küpper (2008), S. 416 ff.

5 Perspektiven für das Hochschulsystem

Die Analyse macht deutlich, dass in den vergangenen 15 Jahren viel Bewegung in die deutsche Hochschullandschaft gekommen ist. Im Anschluss an die Integration der ehemaligen DDR-Hochschulen und einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen zur Verbesserung der Studienbedingungen musste man nach 1995 "auf eine ‚strategische' Ebene übergehen …, (um) entweder die Rahmenbedingungen in bezug auf Studentenzahlen und Ressourcenausstattung deutlich zu verändern oder einschneidende Strukturreformen durchzuführen."[43] Es blieb nur der zweite Weg. Von den damals ins Auge gefassten Möglichkeiten „einer breiteren Einführung studienbegleitender Prüfungssysteme (Credit Points), … Übertragung der Auswahlverfahren … auf die Universitäten …, . Einführung von Studiengebühren, .. Ausrichtung der Ressourcenzuteilung an Leistungskriterien, neue(n) Organisationsformen … mit einer Dezentralisierung der Kompetenzen bei gleichzeitiger Stärkung der Leistungsorientierung und Verantwortlichkeit …"[44] ist relativ viel auf den Weg gebracht worden. Das lässt es gerechtfertigt erscheinen, von einer zweiten großen Hochschulreform in der Bundesrepublik Deutschland zu sprechen. Neben die hier schwerpunktmäßig betrachteten Änderungen in der Steuerung der Hochschulen treten dramatische internationale Einflüsse auf die Struktur von Forschung und Lehre. Zu diesen gehören neben dem in Europa vereinbarten Übergang auf ein Bachelor- und Mastersystem insbesondere die Öffnung sowie Diskussion um die Qualifizierungswege zum Universitätslehrer über Habilitation oder Juniorprofessur,[45] die Veränderung der Bewertungskriterien für Hochschullehrer und Hochschulen mit der besonderen Betonung streng referierter internationaler Publikationen und das Gewicht der Drittmittelforschung.

Aus den Meinungsäußerungen in Politik und Gesellschaft gewinnt man den Eindruck, die hohe Bedeutung der Ausbildung und der Forschung in den Hochschulen für die künftige Position des Landes werde erkannt. Umso wichtiger ist es, welchen Weg sie künftig gehen. Es wäre schlimm, wenn man den Hochschulen 20 Jahre nach der Reform wiederum mangelnde Wettbewerbsfähigkeit vorwerfen und daher zentrale Komponenten auch dieser Reform aufheben müsste.

Die sich jetzt vollziehende Hochschulreform 2000 stellt das deutsche Hochschulsystem vor eine grundsätzliche Frage. Sie hatte einen Ausgangspunkt in der Verbesserung des Führungssystems und der Nutzung betriebswirtschaftlicher Instrumente zur Effizienzsteigerung. Dabei zeigt sich die Gefahr, dass man die aus der Wirtschaft abgeleiteten Instrumente – wie z.B. die Bilanzierung – zu wenig an die Bedingungen der Hochschulen anpasst. Hochschulen, insbesondere staatliche, sind keine erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen. Die deutschen Hochschulen kommen aus einer mit dem Namen Humboldt verbundenen Tradition der Verbindung

[43] (Küpper in) Harnier u.a. (1998), S. 42.
[44] (Küpper in) Harnier u.a. (1998), S. 42.
[45] Vgl. Berning/Harnier/Hofmann (2001); Berning/Küpper (2001).

von Forschung und Lehre. Es erscheint nicht zweckmäßig, diese Ausrichtung völlig aufzugeben. Eine „Ökonomisierung“ und „Amerikanisierung“ dürfte nicht der richtige Weg sein. Vielmehr sind die aus Ökonomie und Internationalisierung kommenden Impulse im zweckmäßigen Maß aufzunehmen und an die, von einer langen Tradition mit eindrücklichen Leistungen geprägten, Bedingungen der Hochschulen unseres Landes anzupassen.

Literaturverzeichnis

Angermann, Adolf / Blechschmidt, Uwe (1972): Hochschulkostenrechnung, Weinheim u.a. 1972.

Arbeitskreis Hochschulrechnungswesen der deutschen Universitätskanzler (1999): Schlußbericht München 1999.

Berning, Ewald / Harnier, Louis v. / Hofmann, Yvette (2001): Das Habilitationswesen an den Universitäten in Bayern. Praxis und Perspektiven, München 2001.

Berning, Ewald / Küpper, Hans-Ulrich (2001): Juniorprofessuren statt Habilitation? Eine Klärung festgetretener Positionen, in: Beiträge zur Hochschulforschung 23, 2001, S. 121-141.

Breid, Volker (1994): Erfolgspotentialrechnung – Konzeption im System einer finanzierungstheoretisch fundierten, strategischen Erfolgsrechnung, Stuttgart 1994.

Ederleh, Jürgen (1996): Leistungsbezogene Mittelzuweisung, in: Globalhaushalt - Modelle und Erfahrungen, Clausthaler Beiträge zum Hochschulmanagment, Clausthal-Zellerfeld 1996, S. 63-94.

Embert, Uwe / Stich, Andreas / Götz, Wolfgang (2007): Modell zur Berechnung der Kosten für die Bereitstellung eines Studienplatzes, in: Hochschulrechnung und Hochschulcontrolling, Special Issue 5/2007 der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, hrsg. v. Küpper, Hans-Ulrich, Wiesbaden 2007, S. 35-58.

Falk, Susanne / Reimer, Maike / Hartwig, Lydia (2007): Absolventenforschung für Hochschulen und Bildungspolitik. Konzeption und Ziele des Bayerischen Absolventenpanels, in: Beiträge zur Hochschulforschung 29, 2007, S. 6.

Falk, Susanne / Reimer, Maike (2007): Verschiedene Fächer, verschiedene Übergänge. Der Berufseinstieg und „frühe“ Berufserfolg bayerischer Hochschulabsolventen, in: Beiträge zur Hochschulforschung 29, 2007, S. 34-70.

Gensch, Sigrid Kristina / Schindler, Götz (2003): Bachelor- und Master-Studiengänge an den staatlichen Hochschulen in Bayern, München 2003.

Harnier, Louis v. / Länge-Soppa, Ricarda / Schüller, Joachim / Schneider-Amos, Ingrid (1998): Studienbedingungen und Studiendauer an bayerischen Universitäten, München 1998.

Hartmann, Yvette (1997): Controlling interdisziplinärer Forschungsprojekte, München 1997.

Kehm, Barbara M. / Teichler, Ulrich (Hrsg.) (2005): Bachelor- und Master-Studiengänge in ausgewählten Ländern Europas im Vergleich zu Deutschland: Fortschritte im Bolognaprozess, Bonn u.a. 2005.

Kehm, Barbara M. /Teichler, Ulrich (2006): Which direction for bachelor and master programmes? A stocktaking of the Bologna process, in: Tertiary Education and Management (TEAM) 12, 2006, S. 269-282.

Kemmler, Walter (1990): Controlling für Hochschulen - dargestellt am Beispiel der Universität Zürich, Bern 1990.

Kerst, Christian / Schramm, Michael. (2008): Der Absolventenjahrgang 2000/2001 fünf Jahre nach dem Hochschulabschluss - Berufsverlauf und aktuelle Situation, HIS: Forum Hochschule Nr. F10, Hannover 2008.

Krasny, Erhard / Ziegele, Frank (1997): Das Modellvorhaben zur globalen Steuerung von Hochschulhaushalten in Niedersachsen, Gütersloh 2007.

Kronthaler, Ludwig (1999): Greifswalder Grundsätze. Weshalb Hochschulen ein modernes Rechnungswesen brauchen, in: Forschung & Lehre 11, 1999, S. 583 f.

Krützfeld, Tim (2007): Das kaufmännische Rechnungswesen der Universität Heidelberg, in: Hochschulrechnung und Hochschulcontrolling, Special Issue 5/2007 der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, hrsg. v. Küpper, Hans-Ulrich, Wiesbaden 2007, S. 59-82.

Küpper, Hans-Ulrich (1996): Struktur, Aufgaben und Systeme des Hochschul-Controlling, in: Beiträge zur Hochschulforschung 18, 1996, S. 147-180.

Küpper, Hans-Ulrich (1997): Das Führungssystem als Ansatzpunkt für eine wettbewerbsorientierte Strukturreform von Universitäten, in: Beiträge zur Hochschulforschung 19, 1997, S. 123-149.

Küpper, Hans-Ulrich (1998a): Transformation von Universitäten zu wettbewerbsorientierten Forschungs- und Lehrinstitutionen, in: Unternehmen im Wandel und Umbruch, hrsg. von Becker, Manfred / Kloock, Josef / Schmidt, Reinhart / Wäscher, Gerhard, Stuttgart 1998, S. 235-257.

Küpper, Hans-Ulrich (1998b): Planung und Kontrolle in Universitäten, in: Gestaltungskonzepte für Hochschulen - Effizienz, Effektivität, Evolution, hrsg. v. Küpper, Hans-Ulrich / Sinz, Elmar, Stuttgart, S. 133-151.

Küpper, Hans-Ulrich (2000a): Hochschulrechnung auf der Basis von doppelter Buchhaltung und HGB?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 52, 2000, S. 348-369.

Küpper, Hans-Ulrich (2000b): Hochschulen steuern mit kaufmännischem Rechnungswesen – aber richtig!, in: Beiträge zur Hochschulforschung 22, 2000, S. 217-231.

Küpper, Hans-Ulrich (2001): Rechnungslegung von Hochschulen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 6, 2001, S. 578-592.

Küpper, Hans-Ulrich (2002a): Konzeption einer Perioden-Erfolgsrechnung für Hochschulen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 72, 2002, S. 929-951.

Küpper, Hans-Ulrich (2002b): Hochschulfinanzierung als Steuerungsinstrument, in: Beiträge zur Hochschulforschung 24, 2002, S. 18-43.

Küpper, Hans-Ulrich (Hrsg.) (2007): Hochschulrechnung und Hochschulcontrolling, Special Issue 5/2007 der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 2007.

Küpper, Hans-Ulrich (2008): Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5. Aufl., Stuttgart 2008.

Küpper, Hans-Ulrich / Sinz, Elmar (Hrsg.) (1998): Gestaltungskonzepte für Hochschulen, Effizienz, Effektivität, Evolution, Stuttgart 1998.

Kultusministerkonferenz (2008): Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland 2007. Darstellung der Kompetenzen, Strukturen und bildungspolitischen Entwicklungen für den Informationsaustausch in Europa, bearbeitet von Brigitte Lohmann und Thomas Eckhardt, hrsg. vom Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der BRD, Bonn 2008.

Minks, Karl-Heinz / Briedis, Kolja (2005): Der Bachelor als Sprungbrett? Ergebnisse der ersten bundesweiten Befragung von Bachelorabsolventinnen und Bachelorabsolventen. HIS-Kurzinformation A4, Hannover 2005.

Picht, Georg (1964): Die deutsche Bildungskatastrophe. Analyse und Dokumentation, Freiburg i. Br.1964, 2. Aufl., München 1965.

Reimer, Maike (2008): Wie können Absolventenstudien zum Qualitätsmanagement an Hochschulen beitragen? Erfahrungen des Bayerischen Absolventenpanels, in: Qualität in der Wissenschaft 1, 2008.

Schwaiger, Manfred (2003): Der Student als Kunde – eine empirische Analyse der Zufriedenheit Münchner BWL-Studenten mit ihrem Studium, in: Beiträge zur Hochschulforschung 25, 2003, S. 32-62.

Schweitzer, Marcell / Hettich, Günter O. (1981): Entwicklung des Systems einer Kostenarten- und Kostenstellenrechnung an Hochschulen, Schlussbericht zum BLK-Modellversuch, Tübingen 1981.

Schweitzer, Marcell / Küpper, Hans-Ulrich (2008): Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, 9. Aufl., München 2008.

Sinz, Elmar (1998): Konzeption der Untersuchungsmethodik, in: Gestaltungskonzepte für Hochschulen, Effizienz, Effektivität, Evolution, Stuttgart 1998, S. 1-9.

Sinz, Elmar J. / Böhnlein, Michael / Ulbrich-vom Ende, Achim (1999): Konzeption eines Data Warehouse-Systems für Hochschulen, in: Tagungsband zum Workshop „Unternehmen Hochschule“ im Rahmen der „Informatik `99“, hrsg. v. Mayr, Heinrich C. / Steinberger, Claudia / Appelrath, Hans-Jürgen / Marquardt, Uwe, Paderborn 1999, S. 111 – 124.

Sinz, Elmar J. / Böhnlein, Michael / Ulbrich-vom Ende, Achim / Plaha, Markus. (2001): Architekturkonzept eines verteilten Data Warehouse-Systems für das Hochschulwesen, in: Information Age Economy, hrsg. v. Buhl, Hans-Ulrich / Huther, Andreas / Reitwiesner, Bernd, Heidelberg 2001.

Titscher, Stefan (2004): Theoretische Grundlagen, Interpretationsvarianten und mögliche Auswirkungen des Universitätsgesetzes, in: Die österreiche Universitätsreform: zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002, hrsg. v. Höllinger, Sigurd / Titscher, Stefan, Wien 2004, S. 73-123.

Waltenberger, Monika (2006): Rechnungslegung staatlicher Hochschulen: Prinzipien, Struktur und Gestaltungsprobleme, München 2006.

Waltenberger, Monika (2007): Rechnungslegung staatlicher Hochschulen, in: Hochschulrechnung und Hochschulcontrolling, Special Issue 5/2007 der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, hrsg. v. Küpper, Hans-Ulrich, Wiesbaden 2007, S. 1-33.

Weichselbaumer, Jürgen (1999): Hochschulrechnungswesen im Wandel. Entwicklungen, Bestandsaufnahme, Perspektiven, in: Beiträge zur Hochschulforschung 21, 1999, S. 279-293.

Weichselbaumer, Jürgen (2007): Hochschulinterne Steuerung über Zielvereinbarungen – ein prozessbegleitender ökonomisch-methodischer Ansatz an der TU München, in: Hochschulrechnung und Hochschulcontrolling, Special Issue 5/2007 der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, hrsg. v. Küpper, Hans-Ulrich, Wiesbaden 2007, S. 157-171.

Wibera (1972): Kostenrechnung in Hochschulen. Gutachten der Wibera Wirtschaftsberatungs AG im Auftrag des Ministers für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf 1972.

Wissenschaftsland (2005): Wissenschaftsland Bayern 2020; Empfehlungen einer internationalen Expertenkommission, München 2005.

Wissenschaftsrat (Hrsg.) (2002): Eckdaten und Kennzahlen zur Lage der Hochschulen von 1980 bis 2000, Köln 2002.

Witte, Johanna (2006a): Die deutsche Umsetzung des Bologna-Prozesses, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 48, 2006, S. 21-27.

Witte, Johanna (2006b): Change of Degrees and Degrees of Change: Comparing Adaptations of European Higher Education Systems in the Context of the Bologna Process, Enschede 2006.

Zboril, Nicole A. (Instrument): Fakultäts-Informationssystem als Instrument des Hochschul-Controlling, Stuttgart 1997.

Bislang erschienene **arqus** Diskussionsbeiträge zur Quantitativen Steuerlehre

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 1
Rainer Niemann / Corinna Treisch: Grenzüberschreitende Investitionen nach der Steuerreform 2005 – Stärkt die Gruppenbesteuerung den Holdingstandort Österreich? –
März 2005

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 2
Caren Sureth / Armin Voß: Investitionsbereitschaft und zeitliche Indifferenz bei Realinvestitionen unter Unsicherheit und Steuern
März 2005

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 3
Caren Sureth / Ralf Maiterth: Wealth Tax as Alternative Minimum Tax ? The Impact of a Wealth Tax on Business Structure and Strategy
April 2005

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 4
Rainer Niemann: Entscheidungswirkungen der Abschnittsbesteuerung in der internationalen Steuerplanung – Vermeidung der Doppelbesteuerung, Repatriierungspolitik, Tarifprogression –
Mai 2005

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 5
Deborah Knirsch: Reform der steuerlichen Gewinnermittlung durch Übergang zur Einnahmen-Überschuss-Rechnung – Wer gewinnt, wer verliert? –
August 2005

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 6
Caren Sureth / Dirk Langeleh: Capital Gains Taxation under Different Tax Regimes
September 2005

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 7
Ralf Maiterth: Familienpolitik und deutsches Einkommensteuerrecht – Empirische Ergebnisse und familienpolitische Schlussfolgerungen –
September 2005

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 8
Deborah Knirsch: Lohnt sich eine detaillierte Steuerplanung für Unternehmen? – Zur Ressourcenallokation bei der Investitionsplanung –
September 2005

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 9
Michael Thaut: Die Umstellung der Anlage der Heubeck-Richttafeln von Perioden- auf Generationentafeln – Wirkungen auf den Steuervorteil, auf Prognoserechnungen und auf die Kosten des Arbeitgebers einer Pensionszusage –
September 2005

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 10
Ralf Maiterth / Heiko Müller: Beurteilung der Verteilungswirkungen der "rot-grünen" Einkommensteuerpolitik – Eine Frage des Maßstabs –
Oktober 2005

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 11
Deborah Knirsch / Rainer Niemann: Die Abschaffung der österreichischen Gewerbesteuer als Vorbild für eine Reform der kommunalen Steuern in Deutschland?
November 2005

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 12
Heiko Müller: Eine ökonomische Analyse der Besteuerung von Beteiligungen nach dem Kirchhof'schen EStGB
Dezember 2005

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 13
Dirk Kiesewetter: Gewinnausweispolitik internationaler Konzerne bei Besteuerung nach dem Trennungs- und nach dem Einheitsprinzip
Dezember 2005

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 14
Kay Blaufus / Sebastian Eichfelder: Steuerliche Optimierung der betrieblichen Altersvorsorge: Zuwendungsstrategien für pauschaldotierte Unterstützungskassen
Januar 2006

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 15
Ralf Maiterth / Caren Sureth: Unternehmensfinanzierung, Unternehmensrechtsform und Besteuerung
Januar 2006

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 16
André Bauer / Deborah Knirsch / Sebastian Schanz: Besteuerung von Kapitaleinkünften – Zur relativen Vorteilhaftigkeit der Standorte Österreich, Deutschland und Schweiz –
März 2006

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 17
Heiko Müller: Ausmaß der steuerlichen Verlustverrechnung - Eine empirische Analyse der Aufkommens- und Verteilungswirkungen
März 2006

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 18
Caren Sureth / Alexander Halberstadt: Steuerliche und finanzwirtschaftliche Aspekte bei der Gestaltung von Genussrechten und stillen Beteiligungen als Mitarbeiterkapitalbeteiligungen
Juni 2006

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 19
André Bauer / Deborah Knirsch / Sebastian Schanz: Zur Vorteilhaftigkeit der schweizerischen Besteuerung nach dem Aufwand bei Wegzug aus Deutschland
August 2006

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 20
Sebastian Schanz: Interpolationsverfahren am Beispiel der Interpolation der deutschen Einkommensteuertariffunktion 2006
September 2006

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 21
Rainer Niemann: The Impact of Tax Uncertainty on Irreversible Investment
Oktober 2006

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 22
Jochen Hundsdoerfer / Lutz Kruschwitz / Daniela Lorenz: Investitionsbewertung bei steuerlicher Optimierung der Unterlassensalternative und der Finanzierung
Januar 2007, überarbeitet November 2007

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 23
Sebastian Schanz: Optimale Repatriierungspolitik. Auswirkungen von Tarifänderungen auf Repatriierungsentscheidungen bei Direktinvestitionen in Deutschland und Österreich
Januar 2007

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 24
Heiko Müller / Caren Sureth: Group Simulation and Income Tax Statistics - How Big is the Error?
Januar 2007

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 25
Jens Müller: Die Fehlbewertung durch das Stuttgarter Verfahren – eine Sensitivitätsanalyse der Werttreiber von Steuer- und Marktwerten
Februar 2007

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 26
Thomas Gries / Ulrich Prior / Caren Sureth: Taxation of Risky Investment and Paradoxical Investor Behavior
April 2007, überarbeitet Dezember 2007

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 27
Jan Thomas Martini / Rainer Niemann / Dirk Simons: Transfer pricing or formula apportionment? Taxinduced distortions of multinationals' investment and production decisions
April 2007

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 28
Rainer Niemann: Risikoübernahme, Arbeitsanreiz und differenzierende Besteuerung
April 2007

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 29
Maik Dietrich: Investitionsentscheidungen unter Berücksichtigung der Finanzierungsbeziehungen bei
Besteuerung einer multinationalen Unternehmung nach dem Einheitsprinzip
Mai 2007

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 30
Wiebke Broekelschen / Ralf Maiterth: Zur Forderung einer am Verkehrswert orientierten Grundstücksbewertung –Eine empirische Analyse-
Mai 2007

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 31
Martin Weiss: How Well Does a Cash-Flow Tax on Wages Approximate an Economic Income Tax on Labor Income?
Juli 2007

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 32
Sebastian Schanz: Repatriierungspolitik unter Unsicherheit. Lohnt sich die Optimierung?
Oktober 2007

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 33
Dominik Rumpf / Dirk Kiesewetter / Maik Dietrich: Investitionsentscheidungen und die Begünstigung nicht entnommener Gewinne nach § 34a EStG
November 2007, überarbeitet März 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 34
Deborah Knirsch / Rainer Niemann: Allowance for Shareholder Equity – Implementing a Neutral Corporate Income Tax in the European Union
Dezember 2007

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 35
Ralf Maiterth/ Heiko Müller / Wiebke Broekelschen: Anmerkungen zum typisierten Ertragsteuersatz des IDW in der objektivierten Unternehmensbewertung
Dezember 2007

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 36
Timm Bönke / Sebastian Eichfelder: Horizontale Gleichheit im Abgaben-Transfersystem: eine Analyse äquivalenter Einkommen von Arbeitnehmern in Deutschland
Januar 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 37
Deborah Knirsch / Sebastian Schanz: Steuerreformen durch Tarif- oder Zeiteffekte? Eine Analyse am Beispiel der Thesaurierungsbegünstigung für Personengesellschaften
Januar 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 38
Frank Hechtner / Jochen Hundsdoerfer: Die missverständliche Änderung der Gewerbesteueranrechnung nach § 35 EStG durch das Jahressteuergesetz 2008 – Auswirkungen für die Steuerpflichtigen und für das Steueraufkommen
Februar 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 39
Alexandra Maßbaum / Caren Sureth: The Impact of Thin Capitalization Rules on Shareholder Financing
Februar 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 40
Rainer Niemann / Christoph Kastner: Wie streitanfällig ist das österreichische Steuerrecht? Eine empirische Untersuchung der Urteile des österreichischen Verwaltungsgerichtshofs nach Bemessungsgrundlagen-, Zeit- und Tarifeffekten
Februar 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 41
Robert Kainz / Deborah Knirsch / Sebastian Schanz: Schafft die deutsche oder österreichische Begünstigung für thesaurierte Gewinne höhere Investitionsanreize?
März 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 42
Henriette Houben / Ralf Maiterth: Zur Diskussion der Thesaurierungsbegünstigung nach § 34a EStG
März 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 43
Maik Dietrich / Kristin Schönemann: Steueroptimierte Vermögensbildung mit Riester-Rente und Zwischenentnahmemodell unter Berücksichtigung der Steuerreform 2008/2009
März 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 44
Nadja Dwenger: Tax loss offset restrictions – Last resort for the treasury? An empirical evaluation of tax loss offset restrictions based on micro data.
Mai 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 45
Kristin Schönemann / Maik Dietrich: Eigenheimrentenmodell oder Zwischenentnahmemodell – Welche Rechtslage integriert die eigengenutzte Immobilie besser in die Altersvorsorge?
Juni 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 46
Christoph Sommer: Theorie der Besteuerung nach Formula Apportionment − Untersuchung auftretender ökonomischer Effekte anhand eines Allgemeinen Gleichgewichtsmodells
Juli 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 47
André Bauer / Deborah Knirsch / Rainer Niemann / Sebastian Schanz: Auswirkungen der deutschen Unternehmensteuerreform 2008 und der österreichischen Gruppenbesteuerung auf den grenzüberschreitenden Unternehmenserwerb
Juli 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 48
Dominik Rumpf: Zinsbereinigung des Eigenkapitals im internationalen Steuerwettbewerb – Eine kostengünstige Alternative zu „Thin Capitalization Rules“? −
August 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 49
Martin Jacob: Welche privaten Veräußerungsgewinne sollten besteuert werden?
August 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 50
Rebekka Kager/ Deborah Knirsch/ Rainer Niemann: Steuerliche Wertansätze als zusätzliche Information für unternehmerische Entscheidungen? − Eine Auswertung von IFRS-Abschlüssen der deutschen DAX-30- und der österreichischen ATX-Unternehmen −
August 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 51
Rainer Niemann / Caren Sureth: Steuern und Risiko als substitutionale oder komplementäre Determinanten unternehmerischer Investitionspolitik? − Are taxes and risk substitutional or complementary determinants of entrepreneurial investment policy?
August 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 52
Frank Hechtner / Jochen Hundsdoerfer: Steuerbelastung privater Kapitaleinkünfte nach Einführung der Abgeltungsteuer unter besonderer Berücksichtigung der Günstigerprüfung: Unsystematische Grenzbelastungen und neue Gestaltungsmöglichkeiten
August 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 53
Tobias Pick / Deborah Knirsch / Rainer Niemann: Substitutions- oder Komplementenhypothese im Rahmen der Ausschüttungspolitik schweizerischer Kapitalgesellschaften – eine empirische Studie –
August 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 54
Caren Sureth / Michaela Üffing: Proposals for a European Corporate Taxation and their Influence on Multinationals' Tax Planning
September 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 55
Claudia Dahle / Caren Sureth: Income-related minimum taxation concepts and their impact on corporate investment decisions
Oktober 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 56
Dennis Bischoff / Alexander Halberstadt / Caren Sureth: Internationalisierung, Unternehmensgröße und Konzernsteuerquote
Oktober 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 57
Nadja Dwenger / Viktor Steiner: Effective profit taxation and the elasticity of the corporate income tax base – Evidence from German corporate tax return data
November 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 58
Martin Jacob / Rainer Niemann / Martin Weiß: The Rich Demystified – A Reply to Bach, Corneo, and Steiner (2008)
November 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 59
Martin Fochmann / Dominik Rumpf: – Modellierung von Aktienanlagen bei laufenden Umschichtungen und einer Besteuerung von Veräußerungsgewinnen
Dezember 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 60
Corinna Treisch / Silvia Jordan: Eine Frage der Perspektive? – Die Wahrnehmung von Steuern bei Anlageentscheidungen zur privaten Altersvorsorge
Dezember 2008

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 61
Nadja Dwenger / Viktor Steiner: Financial leverage and corporate taxation
Evidence from German corporate tax return data
Februar 2009

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 62
Ute Beckmann / Sebastian Schanz: Investitions- und Finanzierungsentscheidungen in Personenunternehmen nach der Unternehmensteuerreform 2008
Februar 2009

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 63
Sebastian Schanz/ Deborah Schanz: Die erbschaftsteuerliche Behandlung wiederkehrender Nutzungen und Leistungen – Zur Vorteilhaftigkeit des § 23 ErbStG
März 2009

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 64
Maik Dietrich: Wie beeinflussen Steuern und Kosten die Entscheidungen zwischen direkter Aktienanlage und Aktienfondsinvestment?
März 2009

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 65
Maik Dietrich / Kristin Schönemann: Unternehmensnachfolgeplanung innerhalb der Familie: Schenkung oder Kauf eines Einzelunternehmens nach der Erbschaftsteuerreform?
März 2009

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 66
Claudia Dahle / Michaela Bäumer: Cross-Border Group-Taxation and Loss-Offset in the EU - An Analysis for CCCTB (Common Consolidated Corporate Tax Base) and ETAS (European Tax Allocation System) -
April 2009

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 67
Kay Blaufus / Jochen Hundsdoerfer / Renate Ortlieb: Non scholae, sed fisco discimus? Ein Experiment zum Einfluss der Steuervereinfachung auf die Nachfrage nach Steuerberatung
Mai 2009

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 68
Hans Dirrigl: Unternehmensbewertung für Zwecke der Steuerbemessung im Spannungsfeld von Individualisierung und Kapitalmarkttheorie – Ein aktuelles Problem vor dem Hintergrund der Erbschaftsteuerreform
Mai 2009

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 69
Henriette Houben / Ralf Maiterth: Zurück zum Zehnten: Modelle für die nächste Erbschaftsteuerreform
Mai 2009

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 70
Christoph Kaserer / Leonhard Knoll: Objektivierte Unternehmensbewertung und Anteilseignersteuern
Mai 2009

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 71
Dirk Kiesewetter / Dominik Rumpf: Was kostet eine finanzierungsneutrale Besteuerung von Kapitalgesellschaften?
Mai 2009

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 72
Rolf König: Eine mikroökonomische Analyse der Effizienzwirkungen der Pendlerpauschale
Mai 2009

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 73
Lutz Kruschwitz / Andreas Löffler: Do Taxes Matter in the CAPM?
Mai 2009

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 74
Hans-Ulrich Küpper: Hochschulen im Umbruch
Mai 2009

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 75
Branka Lončarević / Rainer Niemann / Peter Schmidt: Die kroatische Mehrwertsteuer – ursprüngliche Intention, legislative und administrative Fehlentwicklungen
Mai 2009

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 76
Heiko Müller / Sebastian Wiese: Ökonomische Wirkungen der Missbrauchsbesteuerung bei Anteilsveräußerung nach Sacheinlage in eine Kapitalgesellschaft
Mai 2009

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 77
Rainer Niemann / Caren Sureth: Investment effects of capital gains taxation under simultaneous investment and abandonment flexibility
Mai 2009

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 78
Deborah Schanz / Sebastian Schanz: Zur Unmaßgeblichkeit der Maßgeblichkeit – Divergieren oder konvergieren Handels- und Steuerbilanz?
Mai 2009

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 79
Jochen Sigloch: Ertragsteuerparadoxa – Ursachen und Erklärungsansätze
Mai 2009

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 80
Hannes Streim / Marcus Bieker: Verschärfte Anforderungen für eine Aktivierung von Kaufpreisdifferenzen – Vorschlag zur Weiterentwicklung der Rechnungslegung vor dem Hintergrund jüngerer Erkenntnisse der normativen und empirischen Accounting-Forschung
Mai 2009

arqus Diskussionsbeitrag Nr. 81
Ekkehard Wenger: Muss der Finanzsektor stärker reguliert werden?
Mai 2009

Impressum:
Arbeitskreis Quantitative Steuerlehre, arqus, e.V.
Vorstand: Prof. Dr. Jochen Hundsdoerfer,
Prof. Dr. Dirk Kiesewetter, Prof. Dr. Caren Sureth
Sitz des Vereins: Berlin

Herausgeber: Kay Blaufus, Jochen Hundsdoerfer, Dirk Kiesewetter, Deborah Knirsch, Rolf J. König, Lutz Kruschwitz, Andreas Löffler, Ralf Maiterth, Heiko Müller, Rainer Niemann, Caren Sureth, Corinna Treisch

Kontaktadresse:
Prof. Dr. Caren Sureth, Universität Paderborn, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften,
Warburger Str. 100, 33098 Paderborn,
www.arqus.info, Email: info@arqus.info

ISSN 1861-8944