



Dieter Kaufmann

Kanzler der Universität Ulm



PD Dr. Mischa Seiter

Geschäftsführer der IPRI gGmbH

02. und 03. Februar 2012

Rücklagenmanagement und Liquiditätssteuerung Rechtliche Grundlagen und Begriffserklärung

Aufbau des Vortrags

1

Begriffe im Unternehmenskontext (Seiter)

2

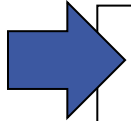
Übertragung in den Universitätskontext (Kaufmann)

Grundsätzliche Formen der Finanzierung

| | |
|-------------------|--------------------------------------|
| Außenfinanzierung | Zuführung von Eigenkapital von außen |
| | Erhöhung des Fremdkapitals |
| Innenfinanzierung | Selbstfinanzierung |
| | Finanzierung aus lfr. Rückstellungen |
| | Abschreibungen |
| | Andere Vermögensumschichtungen |

Quelle: In Anlehnung an Wöhe/Döring (2010), Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage, München, S. 592-594 und 644-646.

Was sind Rückstellungen im Unternehmenskontext?



Rückstellungen sind Passivposten, die solche Wertminderungen der Berichtsperiode als Aufwand zurechnen, die durch zukünftige Handlungen (Zahlungen, Dienstleistungen, Eigentumsübertragungen an Sachen und Rechten) bedingt werden und deshalb bezüglich ihres Eintretens oder ihrer Höhe nicht völlig, aber dennoch ausreichend sicher sind.

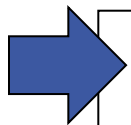
Beispiele für Rückstellungen:

- Pensionsrückstellungen
- Steuerrückstellungen
- Kulanzrückstellungen
- Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften

Quelle: In Anlehnung an Coenenberg/Haller/Schultze (2009), Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 21. Auflage, Stuttgart, S. 413 und 416.

Funktion von Rückstellungen

- Korrekter Ausweis des Vermögens eines Unternehmens
- Periodengerechte Erfolgsermittlung

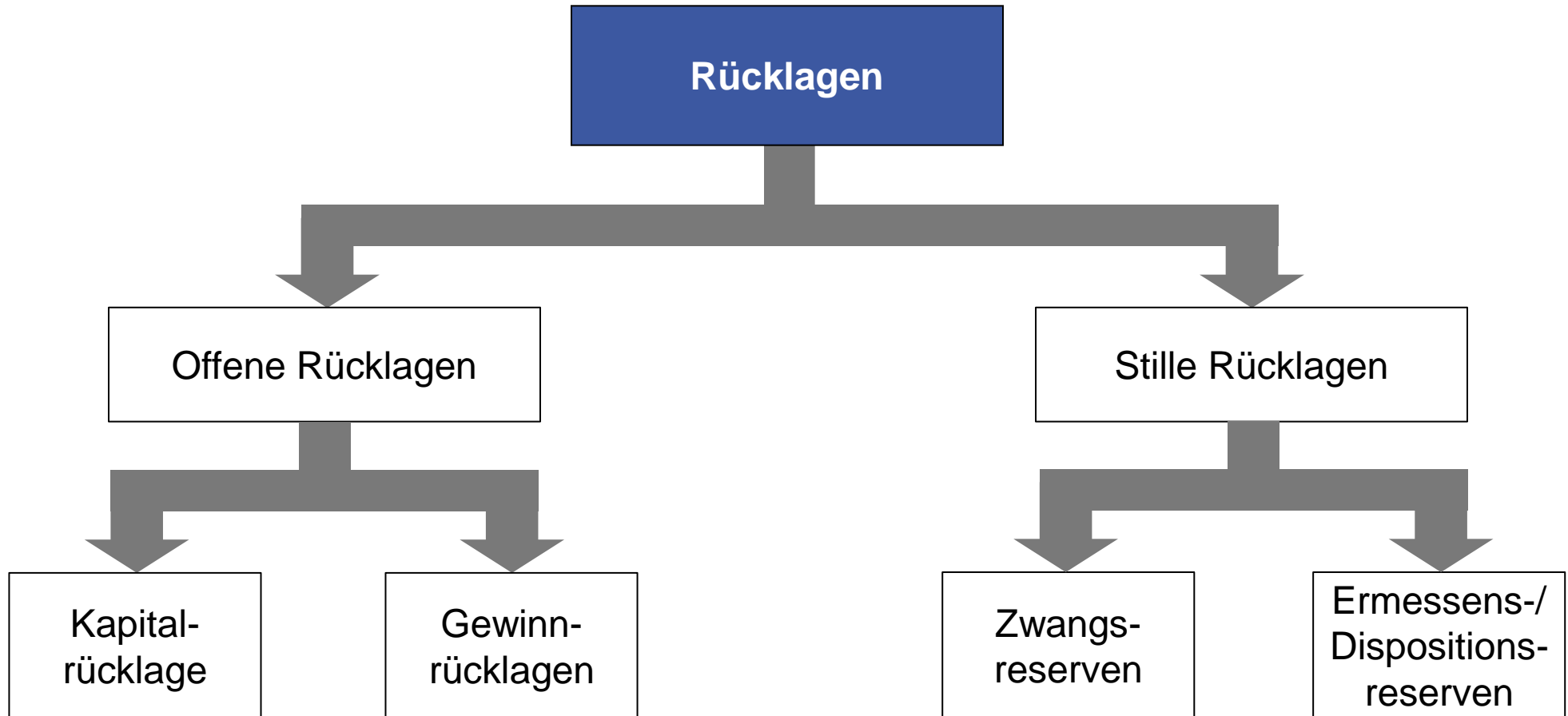


Der Finanzierungseffekt einer steuerlich zulässigen Rückstellungsbildung beruht auf einer:

- Verringerung von Ertragssteuerzahlungen
- Verringerung von Gewinnausschüttungen

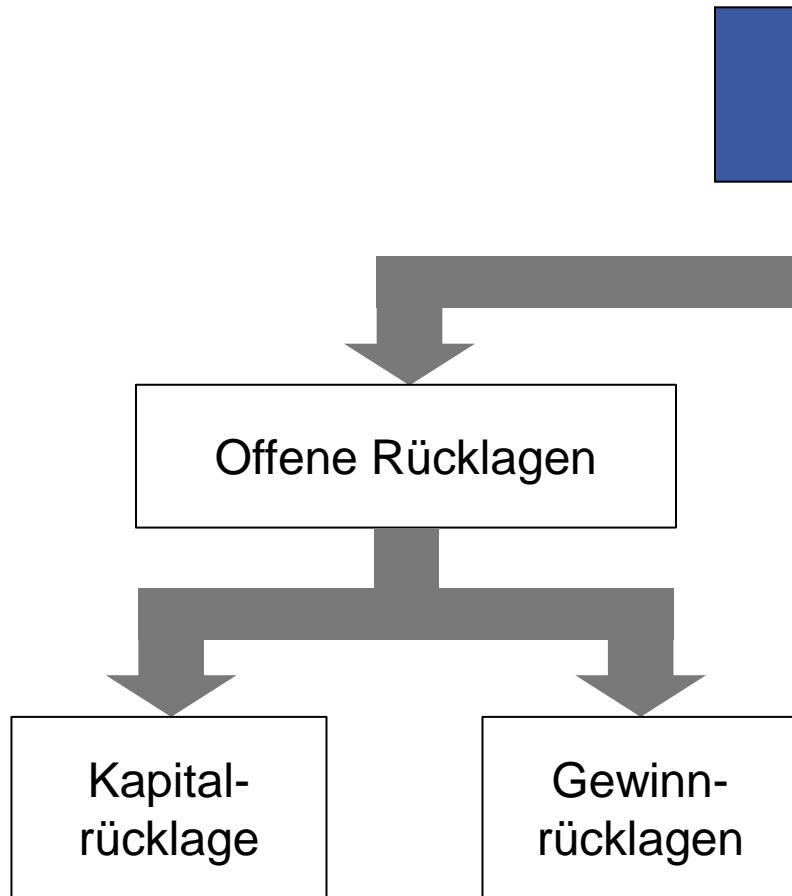
Quelle: In Anlehnung an Coenenberg/Haller/Schultze (2009), Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 21. Auflage, Stuttgart, S. 411f. und Wöhe/Döring (2010), Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage, München, S. 649f.

Was sind Rücklagen im Unternehmenskontext?



Quelle: In Anlehnung an Coenenberg/Haller/Schultze (2009), Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 21. Auflage, Stuttgart, S. 328.

Offene Rücklagen: Informationen für den externen Bilanzleser



- Die Kapitalrücklage umfasst die einer Kapitalgesellschaft von ihren Eignern neben dem Nominalkapital von außen zugeführten Eigenkapitalanteile.
- Im Gegensatz zu der Kapitalrücklage, enthalten die Gewinnrücklagen Beträge, die im Unternehmen, d.h. durch Einbehalten von Teilen des Unternehmensergebnisses, gebildet werden.

Quelle: In Anlehnung an Coenenberg/Haller/Schultze (2009), Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 21. Auflage, Stuttgart, S. 328.

Stille Rücklagen: Aus der Bilanz nicht ersichtlich

Rücklagen

Stille Rücklagen

Zwangs-
reserven

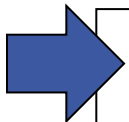
Ermessens-/
Dispositions-
reserven

- Zwangsreserven entstehen durch bei Beachtung der gesetzlichen Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften.
- Die Ursachen von Ermessensreserven entstehen durch die Ungewissheit von Schätzungen. Die Ursachen von Dispositionsreserven sind eingeräumte Wahlrechte im Rahmen der Bilanzierung.

Quelle: In Anlehnung an Coenenberg/Haller/Schultze (2009), Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 21. Auflage, Stuttgart, S. 340.

Funktion von Rücklagen

- Auftretende Verluste ausgleichen.
- Widerstandsfähigkeit des Unternehmens gegenüber wirtschaftlichen Krisen verbessern.
- Haftungsbasis erhöhen (Schutz der Gläubiger).
- Unternehmensliquidität verbessern durch Verringerung der ausschüttbaren Gewinns.



Die laienhafte Vorstellung, Rücklagen seien **Bargeld** oder ein eigens gebildeter Fonds aus der Vermögensmasse der Unternehmung, **stimmt nicht**. Sie zeigen lediglich an, dass das Eigenkapital (Reinvermögen) aufgrund gesetzlicher, statuarischer oder freiwilliger Ausschüttungssperren bzw. wegen Sonderzahlungen von Anteilseignern oder Dritten größer ist als das Grundkapital.

Quelle: In Anlehnung an Coenenberg/Haller/Schultze (2009), Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 21. Auflage, Stuttgart, S. 327.

Aufbau des Vortrags

1

Begriffe im Unternehmenskontext (Seiter)

2

Übertragung in den Universitätskontext (Kaufmann)

Grundsätzliche Formen der Hochschulfinanzierung

- Hochschulen erhalten ihre Mittel durch
 - Zuschüsse des Landes
 - Drittmittel (Projektförderung, Erlöse, Gebühren etc.)
- Verteilung staatlicher Mittel erfolgt über Vorlagen, Beratungen und Haushaltsentscheidungen des Parlaments.
- Mittelzuweisung und Verwendung werden geplant, festgelegt, reguliert, dokumentiert und kontrolliert.
- „Haushaltswahrheit und -klarheit“ anstelle von Anlegerschutz, langfristigem Vermögensaufbau und -erhalt

Kameralistik

- Kameralistik verzeichnet die Finanzströme eines Haushaltsjahres
- Inputorientierte Steuerung ohne systematische Verknüpfung zwischen Mitteleinsatz, -verwendung und der Leistungsseite
- Rechnungslegung für Einnahmen und Ausgaben einer Periode
- Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit ist ohne Leistungsseite nicht erkennbar
- Fortschreibung von historisch gewachsenen Ansätzen

Umstellung der Wirtschaftsführung

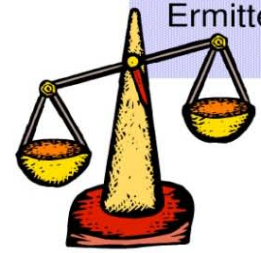
Umstellung auf das doppelte Rechnungswesen mit den Elementen

- Landesbetrieb nach § 26 der Landeshaushaltsordnung
- Buchführung gemäß HGB
- Wirtschaftsplan
- Bilanz
- Gewinn- und Verlustrechnung
- Lagebericht
- Risikomanagement nach HGB
- Grundsätze des HGB
- Prüfung durch Wirtschaftsprüfer

Kaufmännische Buchführung

Finanzbuchhaltung

Ermittelt den Gewinn- und Verlust



Haushalt

Ermittelt die Ein- und Ausgaben



Controlling

Verrechnung der Kosten/Erlöse

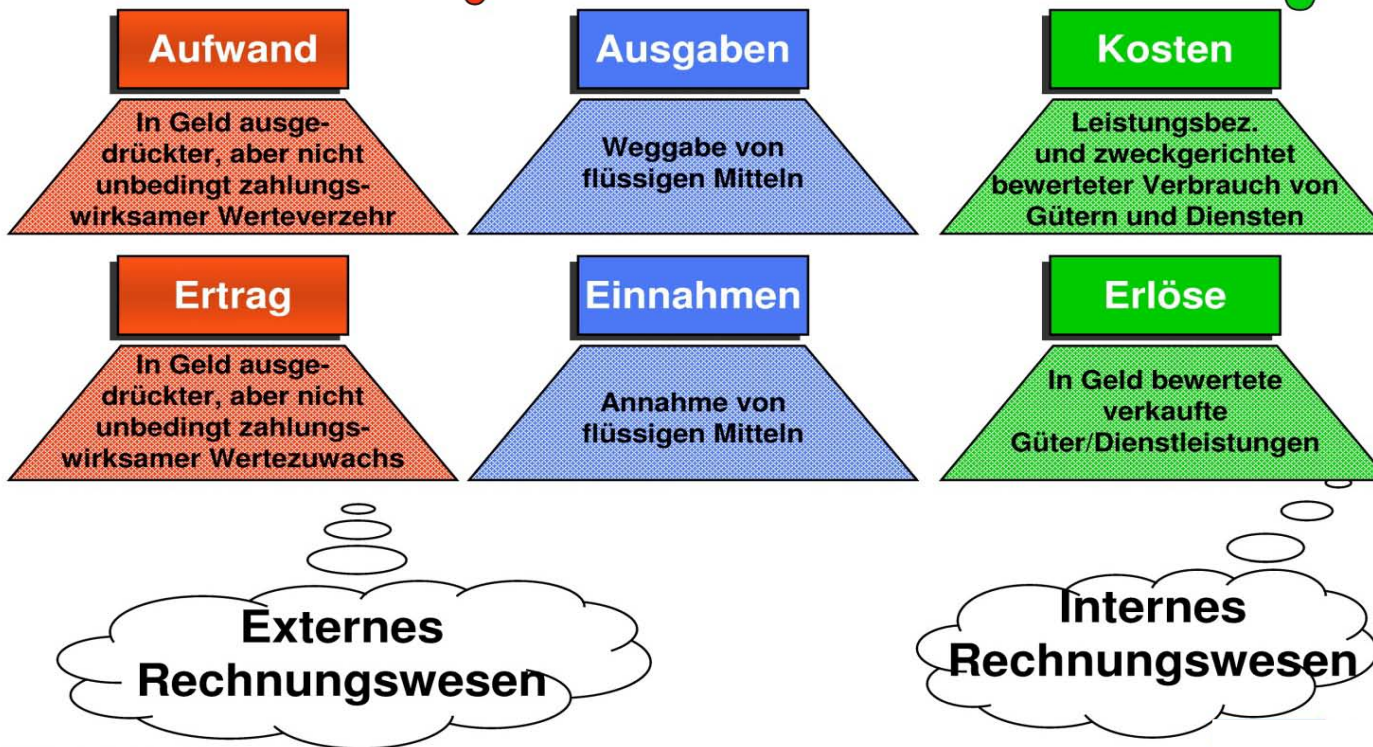


Kaufmännische Buchführung

Finanzbuchhaltung

Haushalt

Controlling



Eigenkapital

- An dessen Stelle tritt das Basiskapital.
- Ergibt sich aus u.a. aus den nicht für Rücklagen oder Abführungen an das Land verwendeten Jahresergebnissen der Vorjahre, den erfolgsneutralen Zu- und Abführungen an das Land und den gewährten Zweitmittelfinanzierungen, sowie den erfolgswirksamen Zuführungen/Ablieferungen aus den Vorjahren; diese je nach Sachlage wichtigen Einflussgrößen sind, sofern sich daraus Erkenntnisse für die Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage des Betriebs ergeben können, in den Erläuterungen zum Jahresabschluss darzustellen.

*(Leitfaden für Landesbetriebe nach § 26 LHO der
Landeshaushaltsordnung Baden-Württemberg 10/2011)*

Bilanzielle Rücklagen

Nach HGB sind Rücklagen Teil des Eigenkapitals. Ihr Ziel ist eine strukturierte Bindung des Eigenkapitals im Landesbetrieb, soweit es nicht zeitnah im Betrieb verwendet bzw. nicht für eine Ablieferung an den Landeshaushalt vorgesehen ist.

Zu beachten ist:

- Grundsatz der Notwendigkeit
- Wirtschaftlichkeits- und Sparsamkeitsgrundsatz
- keine Umgehung der sachlichen und zeitlichen Bindung des Zuschusstils
- Budgetrecht des Landtags und Grundsatz der Gesamtdeckung

(Leitfaden für Landesbetriebe nach § 26 LHO der Landeshaushaltsordnung Baden-Württemberg 10/2011)

Rücklagenarten

- Kapitalrücklage - nicht aus erwirtschafteten Gewinnen
- Gewinnrücklagen - aus erwirtschafteten Überschüssen
- satzungsgemäße (statutarische) Rücklagen - z.B. für Berufungen
- andere Gewinnrücklagen - Bildung für künftige Belastungen

(Leitfaden für Landesbetriebe nach § 26 LHO der Landeshaushaltsordnung Baden-Württemberg 10/2011)

Rückstellungen

Rückstellungen sind nicht Teil des Eigenkapitals, sondern Vorstufe für künftige Verbindlichkeiten, d.h. für künftigen Finanzbedarf.

Ihr Ausweis dient handelsrechtlich dazu, den aus ihnen resultierenden betrieblichen Aufwand zeitlich nach seiner wirtschaftlichen Verursachung zuzuordnen z.B. Pensionsverpflichtungen

*(Leitfaden für Landesbetriebe nach § 26 LHO der
Landeshaushaltsordnung Baden-Württemberg 10/2011)*

New Public Management

- Kopplung von Zielen und Leistungen mit dem Ressourcenverbrauch durch eine outputorientierte Steuerung
- Im Fokus steht *Output* und keine kleinteilige Darstellung der Veränderung der liquiden Mittel
- Hochschulfinanzierung mit den drei Säulen
 - Globalbudgets für Grundausrüstung,
 - Leistungsparameter und
 - Zielvereinbarungen.

Aufgaben einer Hochschule (Leistungsseite)

- Aufgaben der Hochschulen definiert in Hochschulgesetzen
- Hochschulen legen Umfang, Breite und Tiefe der Erfüllung dieser Aufgaben selbst fest
- Freiheit von Lehre und Forschung
- Autonomie der Hochschulen
- Steuerung durch Allokation der Finanz- und Sachressourcen

Autonomieerfordernisse und -gewinne

Autonomie für

- Ausgabenseite durch Globalbudgets
- Einnahmenseite durch Zielvereinbarungen bei staatlichen Mitteln
- Erzielung eigener Einnahmen und Gebühren
- Finanzergebnis durch Bildung von Eigenkapital, Rückstellungen und Rücklagen

Rolle der Hochschulräte

- Die Einführung von Globalhaushalten und die durch die Umstellung auf doppelte Buchführung gewonnene Flexibilität erlauben inzwischen auch den deutschen Hochschulen eine strategische und effizientere Verteilung der ihnen größtenteils vom Staat bereitgestellten Ressourcen.
In Baden-Württemberg spielt der Aufsichtsrat in diesem Prozess eine ähnlich prominente Rolle wie die Boards in den USA; er verfügt über echte Entscheidungsbefugnisse bezüglich Wirtschaftsplan und Mittelverteilung
(*Stifterverband Handbuch Hochschulräte S. 116*)
- Damit entscheidet er auch über Eigenkapital, Rückstellungen und Rücklagen

Bilanzbeispiel

Bilanz/GuV

| Bilanzstruktur UULM - 1 | |
|---|----------------|
| Bil/GuV-Position/Konto | Sum.Berper |
| AKTIVA | 65.687.890,04 |
| A. Anlagevermögen | 30.979.919,88 |
| I. Immaterielle Vermögensgegenstände | 268.146,10 |
| II. Sachanlagen | 30.428.773,78 |
| 2. Technische Anlagen und Maschinen | 24.864.359,46 |
| 3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsaus | 1.274.040,01 |
| 4. Bibliotheksbestand | 4.290.374,31 |
| III. Finanzanlagen | 283.000,00 |
| 2. Andere | 283.000,00 |
| B. Umlaufvermögen | 34.690.544,10 |
| I. Vorräte | 2.530.125,79 |
| 1. Roh-, Hilfs- u. Betriebsstoffe, bez. Waren | 329.500,00 |
| 2. Unfertige Leistungen | 2.200.625,79 |
| II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenst | 15.692.207,63 |
| 1. Forderungen aus Drittmitteln | 1.434.390,71 |
| 2. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | 506.219,54 |
| 3. Forderungen gegen das Land Ba-WÜ | 10.880.368,00 |
| 4. Sonstige Vermögensgegenstände | 2.871.229,38 |
| III. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinst | 16.468.210,68 |
| C. Rechnungsabgrenzungsposten | 17.426,06 |
| PASSIVA | 65.687.890,04- |
| A. Eigenkapital | 41.800.609,41- |
| I. Basiskapital | 20.000.000,00- |
| II. Kapitalrücklage | 15.000.000,00- |
| III. Gewinnrücklage | 6.800.609,41- |
| IV. Jahresergebnis | 0,00 |
| B. Sopo für Erstaussstattungen/DM-Anlagen | 11.050.370,31- |
| I. Erstaussstattungen | 9.693.543,88- |
| II. Drittmittelanlagen | 1.356.826,43- |
| C. Rückstellungen | 5.721.771,16- |
| D. Verbindlichkeiten | 7.115.139,16- |
| II. Verbindlichkeiten aus Drittmitteln | 6.612.664,55- |
| IV. Verbindlichkeiten a. L.u.L. | 491.090,68- |
| V. Sonstige Verbindlichkeiten | 11.383,93- |

Erweiterte GuV

| Bil/GuV-Position/Konto | Sum.Berper |
|--|----------------|
| ▼ AKTIVA | 88.800.952,66 |
| ▼ A. Anlagevermögen | 31.200.714,56 |
| ▶ I. Immaterielle Vermögensgegenstände | 404.420,69 |
| ▶ II. Sachanlagen | 30.513.293,87 |
| ▼ Gewinn- und Verlustrechnung | 0,00 |
| ▶ 1. Erträge aus Zuweisungen und Erlösen | 93.207.636,08- |
| ▶ 2. Bestandsveränderungen | 2.935.129,27- |
| ▶ 3. Sonstige betriebliche Erträge | 16.493.201,54- |
| ▼ 5. Materialaufwand | 20.648.408,73 |
| ▶ a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebs | 15.385.520,70 |
| ▶ b) Aufwendungen für bezogene Leistungen | 5.262.888,03 |
| ▼ 6. Personalaufwand | 71.918.042,77 |
| ▶ a) Löhne, Gehälter, Bezüge | 55.251.534,18 |
| ▶ b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Alter | 15.901.005,31 |
| ▶ c) sonstige Aufwendungen für Personal | 765.503,28 |
| ▶ 7. Abschreibungen | 9.037.411,34 |
| ▶ 8. Sonstige betriebliche Aufwendungen | 6.937.822,29 |
| ▶ 11. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge | 643.748,19- |
| ▶ 12. Zinsen und ähnliche Aufwendungen | 8.652,32 |
| ▶ 18. Sonstige Steuern | 3.540,74 |
| ▶ 19. Jahresergebnis vor Mittelverwendung | 4.725.836,89 |



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!