

Arbeitskreis  
Fortbildung



CENTRUM FÜR  
HOCHSCHULENTWICKLUNG

**Rücklagenmanagement und Liquiditätssteuerung:  
Finanzen planen – Hochschulautonomie nutzen**

**2./3. Februar 2012**

Justus-Liebig-Universität Gießen

Hochschulische Liquiditätsplanung

**Kerninstrument zur langfristigen Sicherung der  
strategischen Handlungsfähigkeit der Hochschulen**

Dr. Rainer Ambrosy | Kanzler

1. Hochschulautonomie und –liquidität
2. Liquiditätsplanung
3. Determinanten einer Liquiditätsplanung – Bestimmungsgrößen für eine „angemessene Höhe“ der Liquidität

# Vorweg gefragt: Welche Spielräume hat ein Finanzmanagement an Hochschulen überhaupt?

- Verbesserte „Eintreibung“ von Forderungen der Hochschulbibliothek gegen die Studierenden?



The screenshot shows the website of the University of Duisburg-Essen library. The header includes the university logo and the title 'UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK'. Navigation links include 'WIR ÜBER UNS', 'ANFAHRT UND LAGEPLÄNE', 'FAQ', 'ANGEBOTE NACH MASS', and 'NEWSLETTER'. A sidebar on the left lists categories like 'KATALOGE', 'DIGITALE BIBLIOTHEK', 'SERVICES', 'ORIENTIERUNG', and 'DUEPUBLICO'. The main content area features a 'SERVICES' section with a sub-section for 'Benutzungskonditionen in der Examensphase' and 'E-Books'. A right-hand sidebar contains information about 'Campuslieferdienste' and a list of services like 'Bücher' and 'Zeitschriften'.

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK

WIR ÜBER UNS ANFAHRT UND LAGEPLÄNE FAQ ANGEBOTE NACH MASS NEWSLETTER

RSS

**KATALOGE**  
Katalog und Ausleihkonto  
Zeitschriften

**DIGITALE BIBLIOTHEK**

**SERVICES**  
Fernleihe  
Datenbanken  
Fachinformationen

**ORIENTIERUNG**  
Adressen und  
Öffnungszeiten  
Ansprechpartner/innen

**DUEPUBLICO**

ENGLISH

**KONTAKT**  
**IMPRESSUM**  
A-Z  
SUCHE

**SERVICES**

Besondere Bedingungen  
**Benutzungskonditionen in der Examensphase**  
Studierende in der Examensphase sowie Promovierende und Habilitierende erhalten auf Antrag besondere Benutzungsbedingungen (Reduzierung der Auslagenpauschale bei Fernleihbestellungen, 6-Monats-Schließfächer, längere Leihfristen).  
» mehr zu: "**Benutzungskonditionen in der Examensphase**"

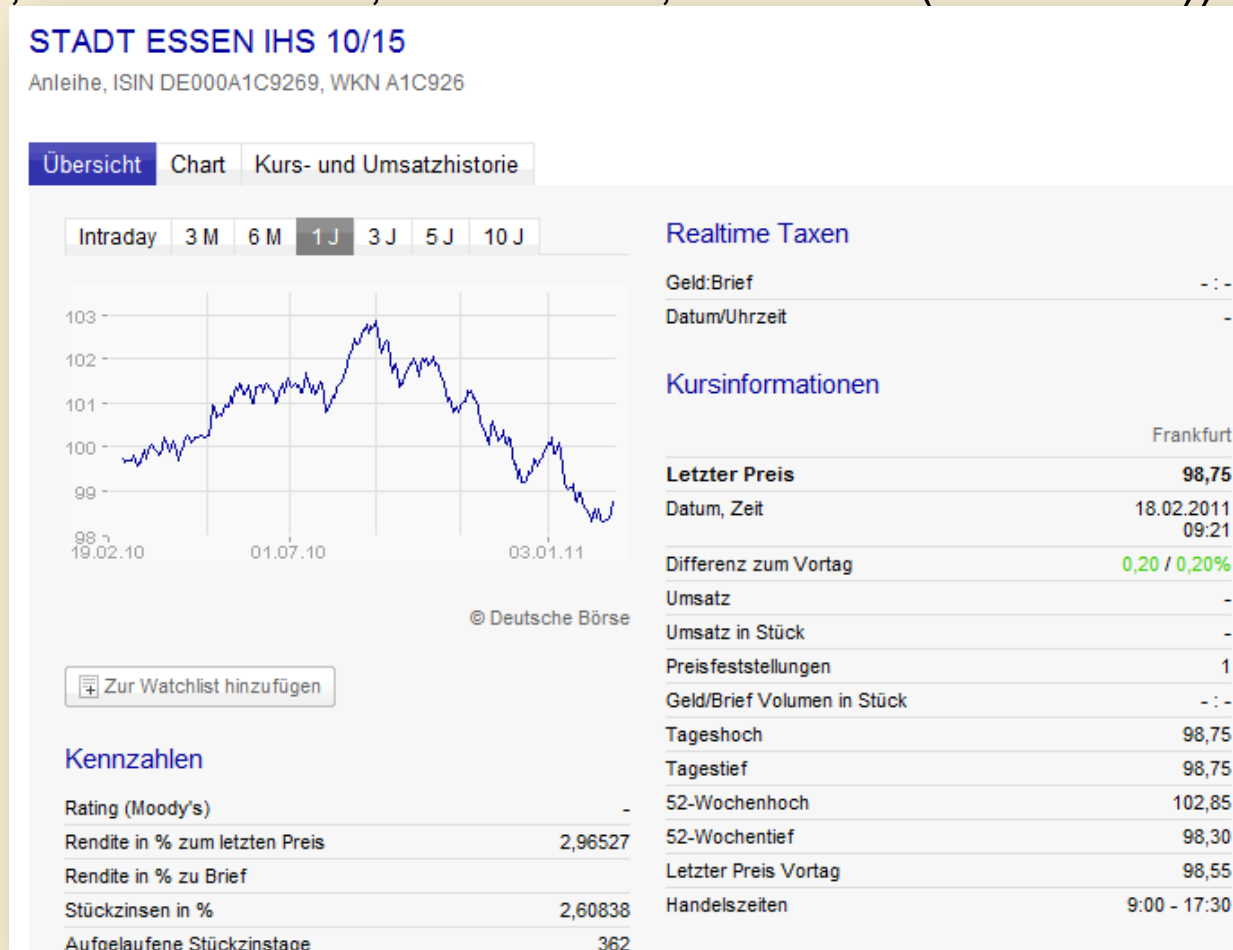
Lesen online  
**E-Books**  
Die UB Duisburg-Essen bietet den Zugriff auf die E-Books zahlreicher Verlage und Anbieter. Hochschulangehörige können problemlos auf die Volltexte zugreifen.  
» mehr zu: "**E-Books**"

Wie bekomme ich Literatur vom anderen Campus?  
**Campuslieferdienste**  
Für die Nutzer der UB Duisburg-Essen besteht die Möglichkeit, ausleihbare und verfügbare Medien aus den Fachbibliotheken des jeweils anderen Campus zu bestellen:

- Bücher: [Campuslieferdienst](#) für alle Benutzer
- Zeitschriften: [Aufsatzlieferdienst](#) für Hochschulangehörige (MitarbeiterInnen und Studierende)

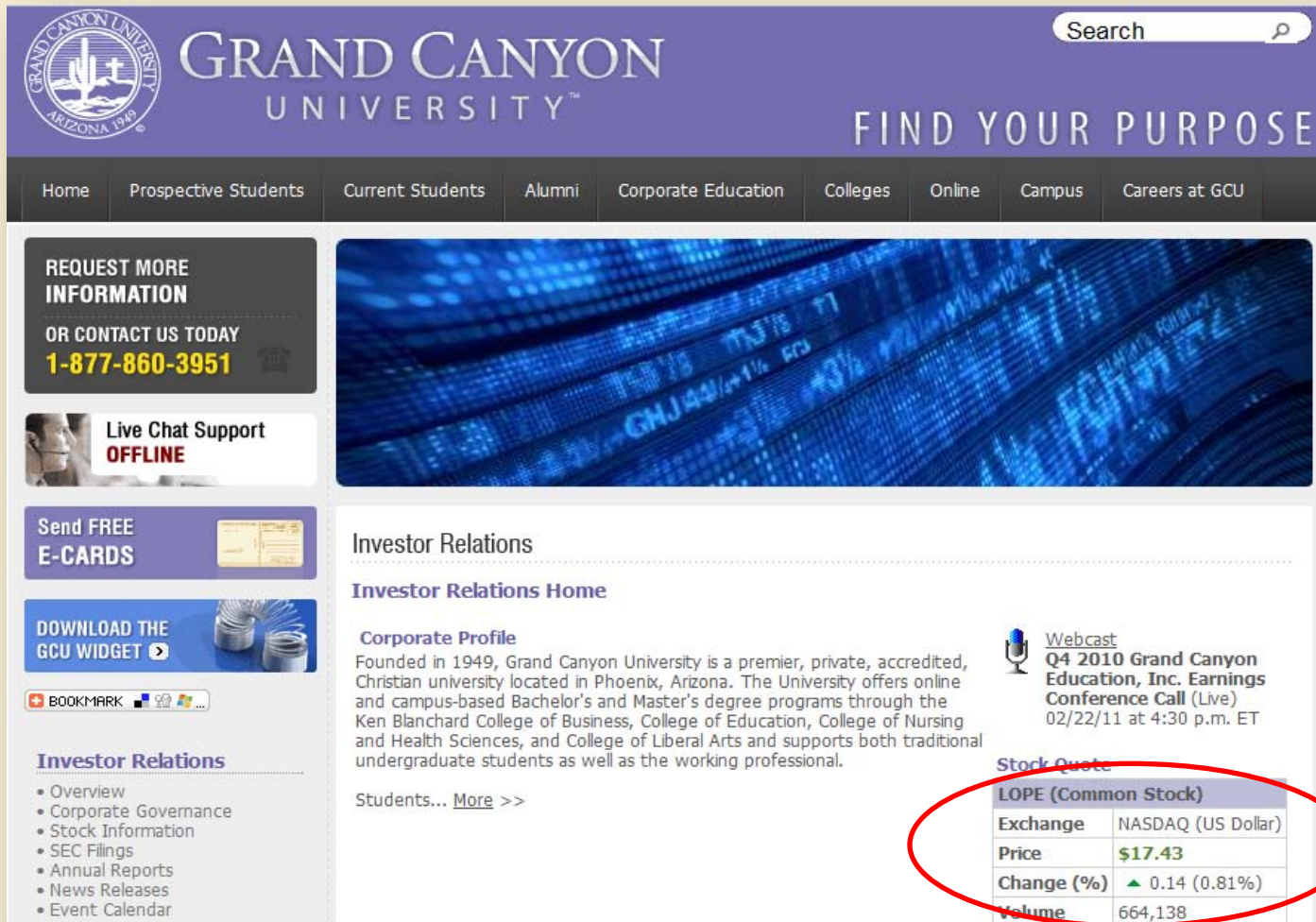
# Vorweg gefragt: Welche Spielräume hat ein Finanzmanagement an Hochschulen überhaupt?

- Anleihebegebung – wie einige Kommunen es vormachen (z. B. Stadt Essen, 200 Mio. EUR, WGZ Bank, WL Bank (Joint Lead))



# Vorweg gefragt: Welche Spielräume hat ein Finanzmanagement an Hochschulen überhaupt?

- Oder gehen wir irgendwann an die Börse?



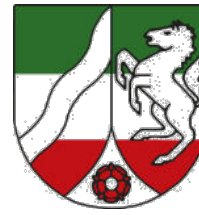
The screenshot shows the Investor Relations page of Grand Canyon University. The page features a navigation menu with links for Home, Prospective Students, Current Students, Alumni, Corporate Education, Colleges, Online, Campus, and Careers at GCU. A search bar is located in the top right corner. The main content area is titled "Investor Relations" and includes a "Corporate Profile" section, a "Webcast" section for the "Q4 2010 Grand Canyon Education, Inc. Earnings Conference Call (Live)" on 02/22/11 at 4:30 p.m. ET, and a "Stock Quote" section for LOPE (Common Stock). The stock quote table is circled in red and shows the following data:

LOPE (Common Stock)	
Exchange	NASDAQ (US Dollar)
Price	\$17.43
Change (%)	▲ 0.14 (0.81%)
Volume	664,138

- Die Frage von Handlungsspielräumen im Bereich der liquiden Mittel hängt eng mit dem rechtlichen Autonomiegrad von Hochschulen zusammen.
- Dieser Grad stellt sich in den Bundesländern unterschiedlich dar.
- Auch in den Bundesländern mit höherer Autonomie besteht ein tiefes Misstrauen gegenüber der Kompetenz der Hochschulen zum Thema Liquidität. „Zeit zum Lernen“ wird den Hochschulen nicht eingeräumt.
- Nutzenvergleiche werden allein finanziell zwischen „Landesanlagen“ und „Hochschulanlagen“ gezogen.
- Nicht einbezogen werden die Möglichkeiten der Hochschulen zur Steigerung der strategischen Handlungsmöglichkeiten. Eigene Konten erweitern Einnahmespielräume autonomer Hochschulen und bieten Entwicklungsrichtungen (s. USA).
- Die Hochschulen stehen bei diesem Nachweis allerdings in der Pflicht.

# 1. Hochschulautonomie und –liquidität

...am Beispiel NRW („Hochschulfreiheitsgesetz“)

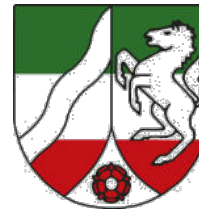


Für eine Analyse der aktuellen Normenlage in diesem Zusammenhang sind folgende Texte neben dem Hochschulgesetz-NRW maßgeblich:

- Verordnung über die Wirtschaftsführung der Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hochschulwirtschaftsführungsverordnung HWFVO) vom 11. Juni 2007
- Verwaltungsvorschriften zur Verordnung über die Wirtschaftsführung der Hochschulen (HWFVO) vom 11. Juni 2007 (GV. NRW. S. 246) (14.02.2008)
- Änderung der Verwaltungsvorschriften zur Verordnung über die Wirtschaftsführung der Hochschulen (HWFVO) vom 14.02.2008 (03.11.2008) – allerdings hat für den hier entscheidenden Kontext untergeordnete Bedeutung.

# 1. Hochschulautonomie und –liquidität

...am Beispiel NRW („Hochschulfreiheitsgesetz“)



Zusammenfassend lassen sich hinsichtlich der rechtlichen Rahmenbedingungen eines hochschulweiten Liquiditätsmanagements in NRW folgende erste Handlungsfelder im Sinne eines hochschulweiten Liquiditätsmanagement an **autonomen staatlichen Hochschulen mit kaufmännischer Buchführung** ableiten:

*Zahlungsfähigkeit sicherstellen*

*risikoaverse Anlagepflicht*

*Finanzplanung*

*Dokumentationspflicht*

*risikoaverse Kreditermächtigung*

*Forderungsmanagement*

*risikoaverse Anlageermächtigung*

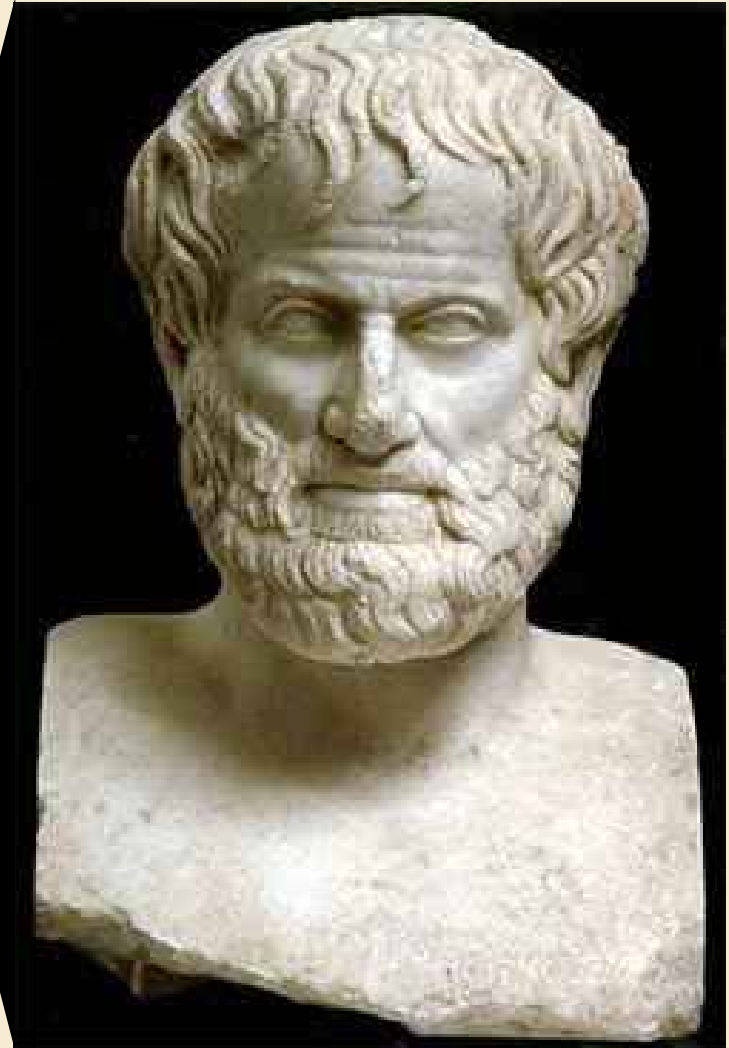
Im Kern sind also bereits seitens des Gesetzgebers sowie des Ministeriums normative Vorgaben vorhanden, die erste Hinweise und Vorgaben für ein hochschulweites Liquiditätsmanagement geben.

## 2. Liquiditätplanung

...der Philosoph hatte es zwar schon klar formuliert...

**„Dass nämlich nie die  
Ausgaben die  
Einnahmen  
übersteigen  
dürfen“**

*Aristoteles, Oikonomikos 46a*



## 2. Liquiditätplanung

### Perspektiven einer hochschulischen Liquiditätsplanung

- Die Liquiditätsplanung sucht den Ausgleich zwischen strategischen Investitionsprogrammen, einer angemessenen Reserve und dem täglichen Ein- und Auszahlungsrhythmus und basiert im Unternehmensbereich auf langjährigen Erfahrungswerten (die auch autonome Hochschulen noch nicht haben können).
- Liquiditätsplanung zwingt zur Finanzplanung, die wiederum in Abgleich zum Hochschulentwicklungsplan zu erfolgen hat (häufig unabgestimmt nebeneinander!). Unterschiedliche Fristigkeiten aus der Planung bedingen unterschiedliche Anlageformen.
- Eine hohe Liquidität kann auch als Zeichen eines spezifischen Zielsystems und einer vorhandenen Planung gewertet werden. Dies vernachlässigt die politische Diskussion.
- Wie hoch im Einzelfall konkret die Investitionen, die Reserven etc. sein sollten, kann nur durch sachnahe Vor-Ort-Entscheidungen und nicht durch zentrale staatliche Planung entschieden werden.

## 2. Liquiditätplanung

### Vorteile einer Liquiditätsplanung

- Frühzeitiges Erkennen von Liquiditätsengpässen  
**Schreckensszenario: Grundfinanzierung aufgezehrt**
- Sicherstellung der Liquidität ((Kreditlinien) und Kapitalreserven)
- Verbesserung des Zins-Ergebnisses (genauere Bestimmung des Volumens und des Zeitpunktes der Anlage/Aufnahme und Simulation von alternativen Anlagen/Aufnahmen)
- Erkennen von Problemen im operativen Hochschulbetrieb mittels Plan/Ist-Abweichungsanalysen
- Kontrolle (Liquiditätsentwicklung, Finanzstatus, (Kreditlinienausnutzung))



"A lousy trillion? Call me when you're ready to talk some real money."

# 2. Liquiditätplanung

## Ziele der Liquiditätsplanung

### Hauptziel

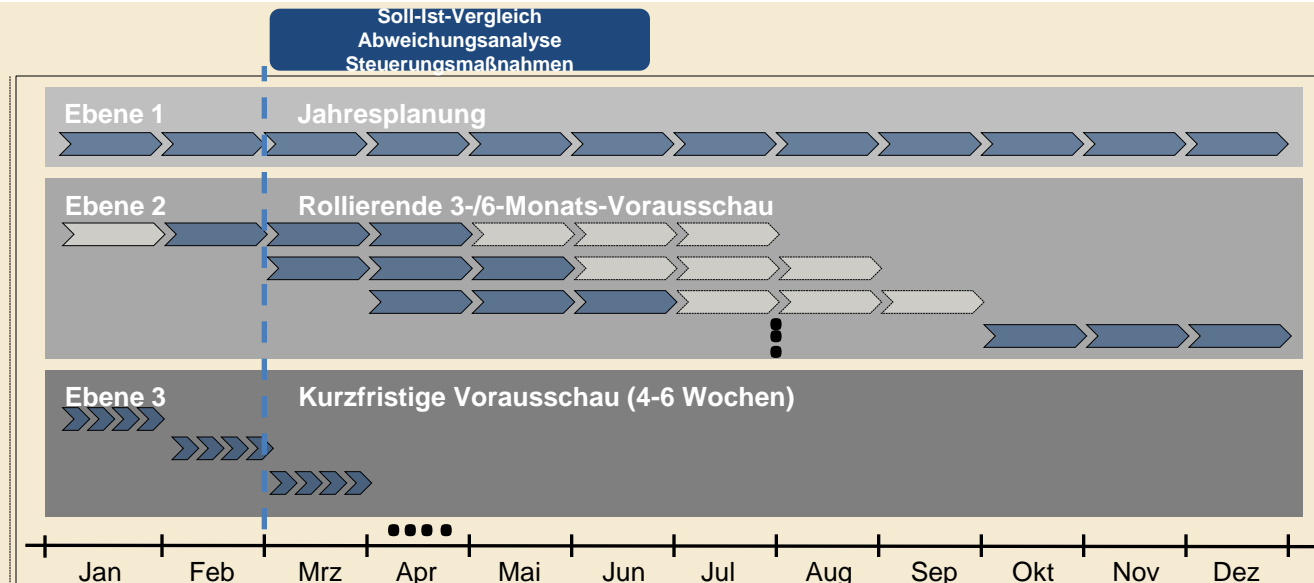
- Sicherung der Zahlungsfähigkeit durch strukturelle und stetige Liquiditätssicherung (Einhaltung des finanziellen Gleichgewichtes) und laufende Koordination von Einzahlungen und Auszahlungen unter Realisierung der Maßnahmen aus dem Hochschulentwicklungsplan

### Nebenziele

- Maximierung der Geldanlageerträge
- Minimierung der Transaktionskosten
- Minimierung der Finanzierungskosten
- Minimierung der Kassenhaltungskosten
- Wahrung der finanziellen Unabhängigkeit

# 2. Liquiditätplanung

## Der „eingebettete“ Liquiditätsplan



**Daten:** Buchhaltung

**Liquiditätsplan**

**Finanzhaushalt**

12 Monate

dispositiv

*Dimension des aktiven,  
dispositiven  
Liquiditätsmanagements*

**Daten:** „Produktionsplan“/Hochschulentwicklungsplan

**Finanzplan**

**Finanzhaushalt**

2-5 Jahre

operativ

*Dimension des mittelfristigen  
Liquiditätsmanagements*

**Daten:** Planumsatz, Plan CF, Planbilanz  
und Plan-GuV

**Vermögenshaushalt**

**Ergebnishaushalt**

5-20 Jahre

strategisch

*Dimension des langfristigen,  
strategischen  
Liquiditätsmanagements  
(Vermögensaufbau)*

**Liquiditätsstatus**

Unsicherheit  
Planungsgranularität

Unsicherheit  
Planungsgranularität

Heute

Ex-Post

Ex-Ante (generiert dispositive Liquiditätskennzahlen)

(generiert strukturelle Liquiditätskennzahlen (Schuldendeckungsfähigkeit))

# 2. Liquiditätplanung

## Neue Anforderungen für die Hochschulverwaltung

### Liquiditätsstatus

Tagesaktuelle Informationen über alle verfügbaren liquiden Mittel entsprechend der gewährten Limits sowie Liquiditätsreserven bis hin zu einer Perspektivplanung (z.B. im Zuge einer Jahresplanung)

### Monatliche Analyse und Maßnahmenplanung

- Soll-Ist-Vergleich auf allen drei Planungsebenen
- Abweichungsanalyse auf Basis einzelner, größerer Geschäftsvorgänge
- Einleitung von Liquiditätssteuerungsmaßnahmen

### Ebene 1 – Monatliche Einnahmen-/Ausgabenrechnung

- Basis Liquiditätsstatus
- Ableitung der Liquiditätswirksamkeit der Hochschulplanung
- Unter Berücksichtigung von: saisonalen Verläufen und Schwankungen, Zahlungsgewohnheiten der Kunden, Inanspruchnahme eigener Zahlungsziele, etc

### Ebene 2 – Monatliche rollierende Überarbeitung

- Baut auf den Planwerten der kurzfristigen Liquiditätsvorschau auf
- Ausrichtung auf saisonale Zyklen
- Überleitung budgetierter Kosten, Umsätze und Cashflows aus Controlling

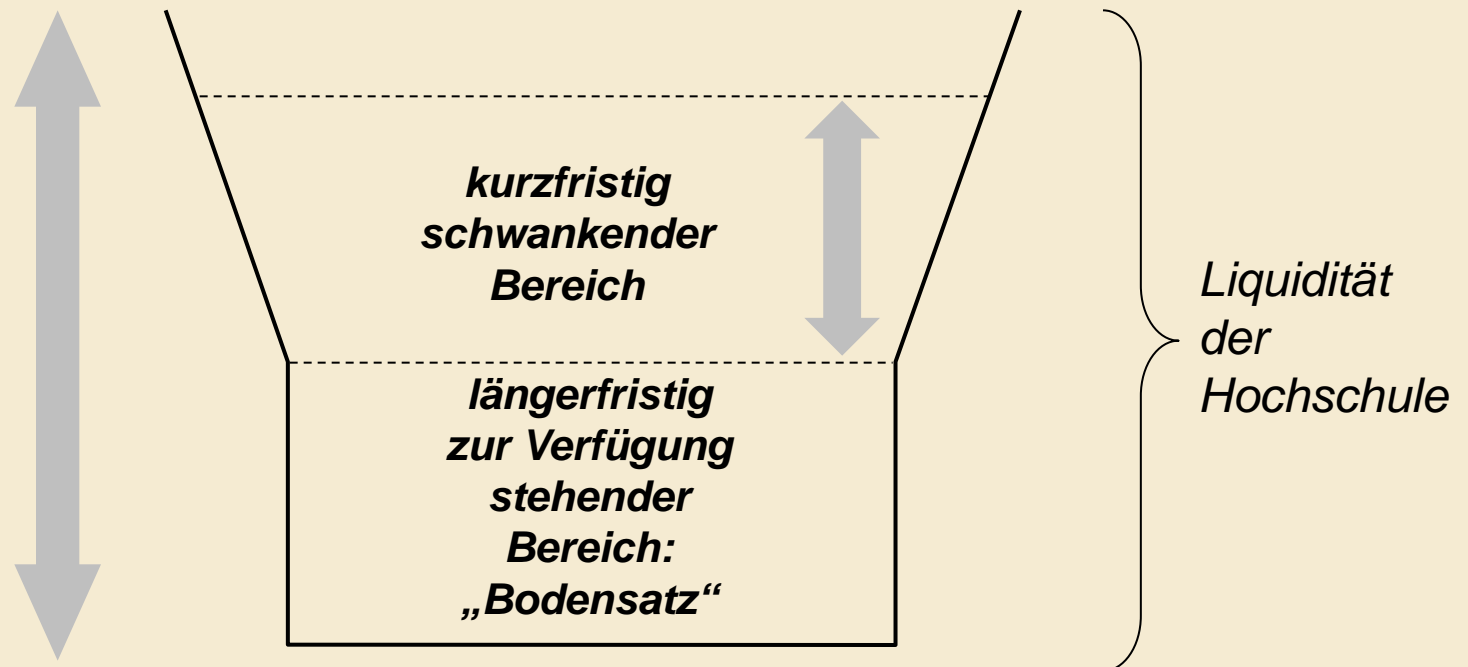
### Ebene 3 – Wöchentliche Liquiditätsvorschau der nächsten Wochen

- Grundlage: aktuelle Kreditoren- und Debitorenbestände
- Analyse Aging Forderungen, Verbindlichkeiten und Lagerbestandsentwicklung erforderlich

## 2. Liquiditätplanung

... ein einfaches Modell zum Start in Hochschulen

- Fehlende Kenntnis/Analyse der Liquiditätsstruktur
- **Resultat:** Zu vorsichtig geschätzte und zu hohe kurzfristig verfügbare Liquidität



# 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung – Etwas differenzierter: Bestimmungsgrößen für eine „angemessene Höhe“ der Liquidität

## Bestimmungsgrößen für die Höhe der Liquidität – Beispiele

### I. Liquidität zum Stichtag

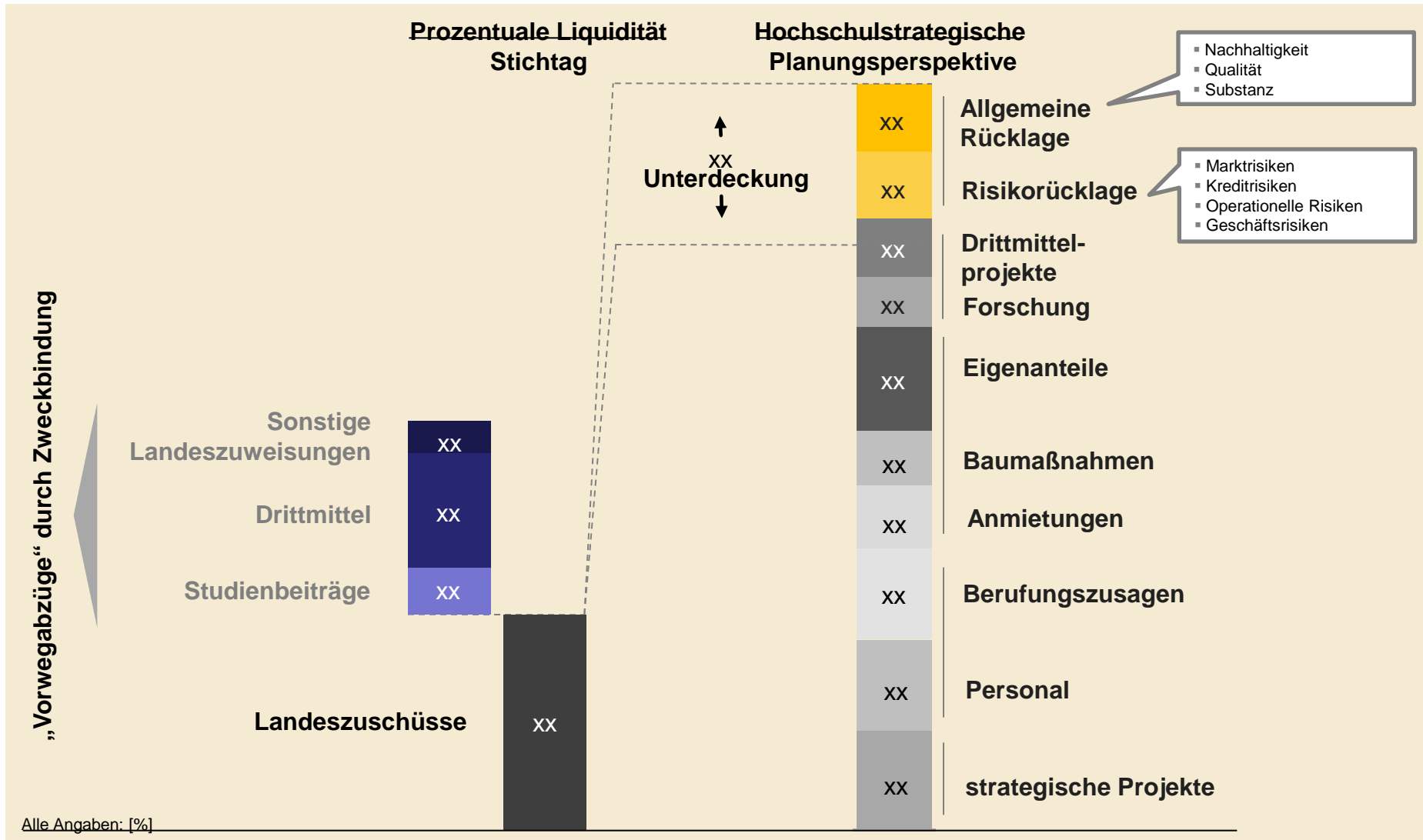
- „Vorwegabzüge“ durch Zweckbindung
- Sonstige Landeszuweisungen*
- Drittmittel*
- Studienbeiträge*
- Landeszuschüsse (= Mittel für II)

### II. Hochschulstrategische Planungsperspektive

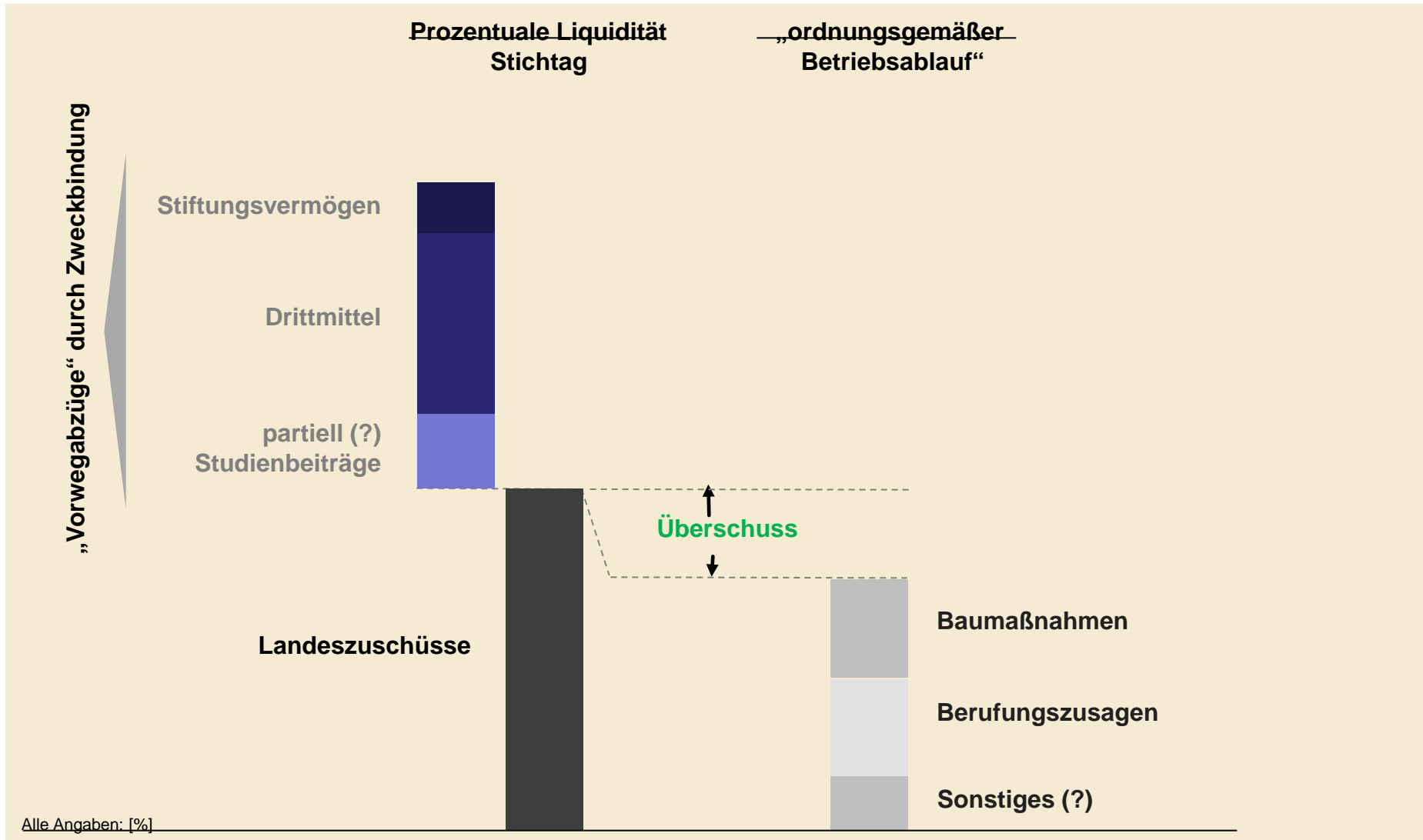
- Risikovorsorge - Allgemeine Rücklage
- Risikorücklage
- Drittmittelprojekte
- Forschung
- Baumaßnahmen
- Anmietungen
- Berufungszusagen
- Personal
- Strategische Projekte

### III. Differenz aus der Liquidität zum Stichtag und der hochschulstrategischen Planungsperspektive (I-II)

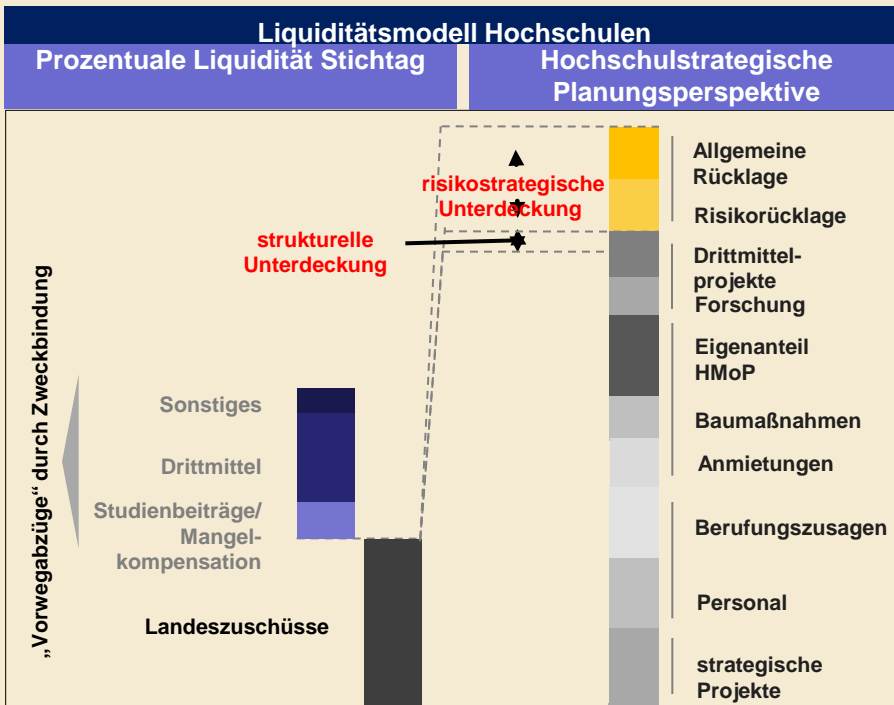
# 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung – strategisches Liquiditätsmodell für Hochschulen



# 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung – Enger gefasst: Die „politische Diskussion“



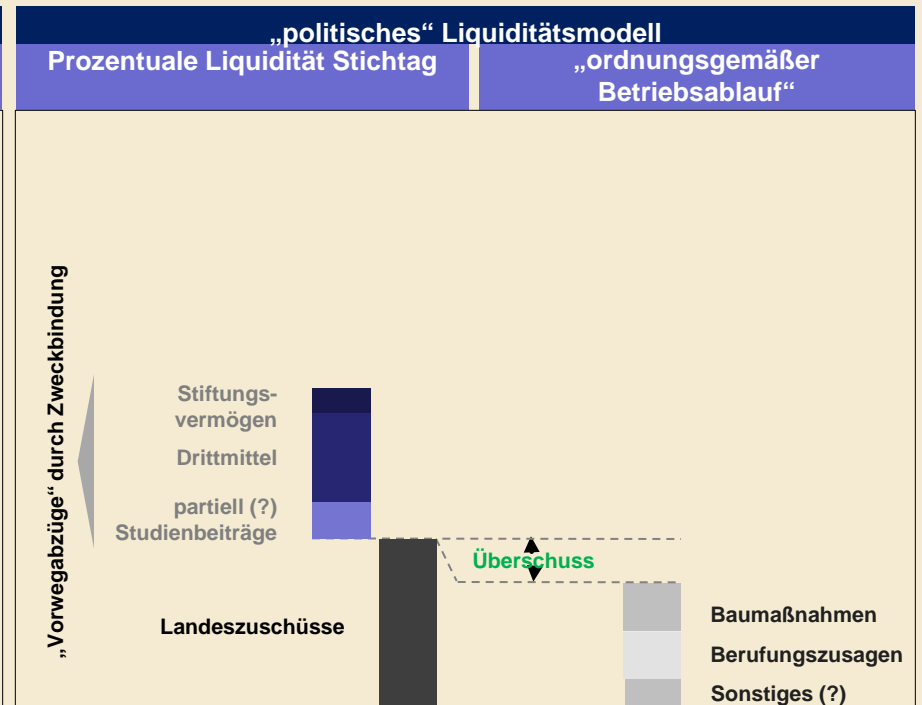
# 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung – Wie können diese Standpunkte einen Konsens finden?



1. strukturelle Unterdeckung (auch mit „kameraler Brille“)
2. risikostrategische Unterdeckung
3. Ex-Post-„Hochschulfreiheitsgesetz“:

- Autonomie**
- Globalhaushalt = Verantwortungshaushalt
  - kaufmännisches Wirtschaftlichkeitsdenken
  - Nachhaltigkeit/Qualität/Substanzerhalt Kerndimensionen
  - Steuerung durch ZLV (Land-Hochschule, Hochschule-FB)
  - ex-Ante-Sicherung in Zielen und durch Dokumentation

- > „strukturelle Unterdeckung (auch mit „kameraler Brille“)
- > „risikostrategische Unterdeckung“ (mit „kaufm. Brille“)



1. Struktureller Überschuss (auch mit „kameraler Brille“)
2. risiko/strategiefreie Einheit
3. Ex-ante:
  - Detailentscheidungen durch das Land
  - Steuerungsfehler des Landes durch „Überzuweisungen“

- > „überaus gute Finanzausstattung“

### 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung – Basis der politischen Diskussion

- Diese Position nimmt aus der statischen Perspektive die zu einem bestimmten Stichtag vorhandene Liquidität der Hochschule auf.
- Jene kann z. B. aus dem (kaufmännischen) Jahresabschluss (Kassenbestand, Rückstellungen, Rücklagen...) heraus bestimmt werden oder kameral als „Kassensturz“.
- Wichtig ist, bereits hier darauf hinzuweisen, dass eine solche Betrachtung zu einem Stichtag eben einen Tag nach diesem Stichtag wieder völlig andere Ergebnisse liefern kann.
- Deswegen ist ergänzend eine permanente rollierende Liquiditätsplanung notwendig. Die Liquiditätsplanung (Plan Cash-Flow) sollte dabei unter Umständen nicht nur um eine Ergebnisplanung (Plan GuV), sondern auch um eine Vermögensplanungsperspektive (Bewegungsbilanz) ergänzt werden.
- Nicht zuletzt, weil der Zusammenhang von Liquiditätsmanagement und langfristigem strategischem Vermögensaufbau sehr eng ist.

### 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung – „Vorwegabzüge“ durch Zweckbindung

- Grundsätzlich ist im Liquiditätsbereich in bereits gebundene und ungebundene Mittel zu unterscheiden. Zu den klassischen zweckgebundenen Mitteln gehören z. B.
  - *Sonstige Landeszuweisungen (z. B. HP 2020, Zentralmittel, Strukturfonds)*
  - *Drittmittel*
  - *Studienbeiträge bzw. „Ersatzmittel des Landes“ (NRW: „Qualitätsverbesserungsmittel“)*
- Vorhandene Liquidität aus diesen Einnahmearten ist von vornherein aufgrund ihrer Zweckbindung differenziert zu bewerten: sie ist wegen ihrer z. T. auch kurzfristigen Zweckbindung grundsätzlich in ihrer Höhe nicht als Liquiditätsüberschuss anzusehen.
- Drittmittel wurden für konkrete Projekte eingeworben. Andere Mittel wie z. B. HP 2020 sind mit einer Rückzahlungsverpflichtung bei Zielverfehlung versehen.
- Hinter diesen Einnahmearten stehen zum einen mehrjährige Konzepte und Planungen sowie zum anderen (Gremien)Strukturen und „Eigentümerschaften“, die eine kurzfristige Resteanalyse verbieten.
- Allein die Betrachtung zum Jahresabschluss berücksichtigt in keiner Weise periodisch abweichende Planungen wie beispielsweise bei den Studienbeiträgen, die zu Beginn des WS vereinnahmt und die erst im Folgejahr mit fortschreitendem Semesterverlauf verausgabt werden.

### 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung – „Vorwegabzüge“ durch Zweckbindung

- In einem gewissen Umfang stehen in diesem Zusammenhang auch Drittmittelreste zur Verfügung, die für den dezentral verankerten Lehrstuhl eine wichtige Flexibilität ermöglichen.
- Für die Lehrstuhlinhaber eröffnen diese Mittel weitreichende positive Handlungsmöglichkeiten, um beispielsweise Promotionsphasen durch individuelle Vertragsverlängerungen abzusichern und Überbrückungsfinanzierungen von befristetem Personal sicherzustellen.
- Damit wird letztendlich im Zusammenhang mit der (dezentralen) Budgetierung eine personalpolitische Strategie und ein arbeitsmarktpolitischer Beitrag der Hochschulen ermöglicht (s.a. die aktuelle Diskussion zum Wissenschaftszeitvertragsgesetz).
- Die für die einzelnen Lehrstühle relativ geringen Beträge dieser Drittmittelreste summieren sich hochschulweit betrachtet auf eine nennenswerte Größenordnung.
- Aktuelles Problem bei Hochschulen mit (dezentraler) Personalausgaben-Budgetierung: Sollten diese Mittel ebenfalls als „gebunden“ angesehen werden?

### 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung – „Vorwegabzüge“ durch Zweckbindung

- Ein regelmäßig erheblicher Teil der vorhandenen Liquidität unterliegt einer Zweckbindung und damit nicht in der Höhe zur Disposition steht, sondern lediglich in der Form der Anlage.
- Zudem ist anzumerken, dass der Gesetzgeber die Besteuerung der Hochschulen immer komplexeren Regelungen unterwirft.
- Für den Bereich der wirtschaftlichen Forschung bedeutet dies sogar, dass die Verwendung von im wirtschaftlichen Bereich erzielten Überschüssen im hoheitlichen Bereich streng genommen der Kapitalertragssteuer unterliegt.
- Allein diese Belastung schließt rational eine Verwendung im hoheitlichen Bereich aus.
- Insofern beziehen sich die Ausführungen zur Höhe der Liquidität allein auf die Liquidität aus dem Zuschuss des Landes. Auch politische Diskussionen sollten sich nur darauf beziehen!

# 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung – Landeszuschüsse / Hochschulstrategische Planungsperspektive

## Landeszuschüsse

- Liquidität aus Landesmitteln dient im Besonderen zur Sicherung einer hochschulstrategischen Planungsperspektive.

## Hochschulstrategische Planungsperspektive

- Die hochschulstrategische Planungsperspektive antizipiert die zukünftige gewünschte Entwicklung der Hochschule in Umsetzung des Hochschulentwicklungsplans in einer zunächst hier relevanten liquiditätsplanerischen Dimension.
- Dabei sind verschiedene grundsätzliche Posten zu unterscheiden, die, hochschulspezifisch angepasst, in der einen oder anderen Weise bei allen staatlichen Hochschulen einen wesentlichen Anteil an der hochschulstrategischen Planungsperspektive haben.

### 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung –

Autonomie bedeutet „planen dürfen“!:

Hochschulstrategische Planungsperspektive

- Der Wettbewerb zwischen rund 400 nationalen, 4.000 europäischen und 18.000 Hochschulen weltweit ist systemübergreifend durch die Politik gewünscht.
- Wettbewerb bedeutet immer: Differenzierung und Strategie und damit auch Investitionen in Lehre, Forschung, Weiterbildung, Dienstleistung...
- Damit existiert das Problem der unternehmerischen Steuerungsnotwendigkeit des Nicht-Unternehmens Hochschule.
- Spielräume zur Gestaltung von Forschung und Lehre sind wohl nicht mehr durch rein staatlich orientierte Managementmodelle zu schaffen.
- Autonomie bedingt einen hochschulischen Business-Plan.

# 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung –

Autonomie bedeutet „planen dürfen“:

Hochschulstrategische Planungsperspektive:

Beispiel Hochschulentwicklungsplan Uni Duisburg-Essen

## Forschung

- Nationale und internationale Sichtbarkeit
- Profilschwerpunkte
- Dynamisierung und Entwicklung des Forschungsprofils
- Exzellenzinitiative 2012
- Nachwuchsförderung und strukturierte Promotionsprogramme
- Wissenstransfer, regionale Vernetzung und Forschungsmanagement

- 15 Mio. Euro-Programm (aus Liquidität!)
- ...

**Kernaufgabe**

## Studium und Lehre

- Profilbildung
- Qualitätsoffensive in der Lehre
- Mentoring-Programm
- Lehramtsstudiengänge: Umstellung auf die Bachelor-/Master-Struktur
- Weiterbildung – Alumni
- Unterstützung der Infrastruktur mit Hilfe der Kompetenzzentren

- xxx-Programm
- ...

**Kernaufgabe**

## Diversity Management

- Diversity Management (DIM) als Zukunftsaufgabe der Hochschulen
- Bewusster Umgang mit Diversität
- Vielfalt fördern – Zentrale Handlungsfelder
- Ausbau spezieller Lehrangebote unter DIM-Aspekten

- xxx-Programm
- ...

**Zukunftsthema**

## Qualitätsentwicklung und Services

- Qualitätsmanagement und Systemakkreditierung
- Qualifiziertes Personal als Voraussetzung für den Erfolg der Hochschule
- Zentrale Dienstleistungen wie Campusmanagement und Ressourcenmanagement
- Bauliche Maßnahmen zur Standortentwicklung und Hochschulentwicklungsplanung

- xxx-Programm
- ...

**Zukunftssicherung**

# 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung – Allgemeine Rücklage / Risikorücklage

## Allgemeine Rücklage

- Auch im kameralen System wurde immer und wird eine allgemeine Rücklage (z. B. 5 % des Haushaltsvolumens) gebildet, die die Nachhaltigkeit und Qualität der Bildungsleistungen sicherstellen soll.

## Risikorücklage

- Ferner ist eine explizite Risikorücklage für konkrete Risiken der Hochschule zu bilden, die systematisch Auswirkung und Wahrscheinlichkeit der Abweichung von dem Erwarteten verbindet.
- Die hochschulischen Risiken müssen dabei in einer klar strukturierten Ablauforganisation analysiert (identifizieren (risk list), messen, dokumentieren) und strategisch gesteuert und kontrolliert werden sowie das Risikomanagement als Risikomanagementsystem in der Hochschule nachhaltig verankert werden.

### 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung – Risikovorsorge



*„Ich habe noch nie einen nennenswerten Unfall erlebt. In all meinen Jahren auf See habe ich nur ein einziges Mal ein Schiff in Not gesehen. Ich habe nie einen Untergang miterlebt und war auch nie in einer gefährlichen Lage, die zu einer Katastrophe hätte führen können.“ – E.J. Smith, 1907, Kapitän Titanic*

### 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung –

## Vor und Ergänzungsfinanzierungen bei Drittmittelprojekten

- Bei den bislang durch die öffentliche Hand (Bundesebene) zu finanzierenden Drittmittelprojekten können unter bestimmten Bedingungen Vorfinanzierungen zu Lasten der Liquidität in Höhe eines mehrstelligen Millionenbetrages allein bis zum Haushaltsjahr 2012 zum Tragen kommen.
- Während sich die „Grundmittel“ der Hochschulen kaum verändert haben (1995-2008 nur 6% Wachstum), verzeichnen die Drittmittel ein sehr starkes Wachstum (in demselben Zeitraum 100% Wachstum). Damit entsteht eine fundamental veränderte Finanzierungsstruktur von Hochschulen, in der die „Grundstrukturen“ der Hochschulen „ausgezehrt“ werden.\*
- Hierbei behält sich die Bundesebene eine Vorfinanzierung durch die Universität als Bewilligungsaufgabe vor.
- Gemäß den Finanzplanungen in den jeweiligen Projekten wäre beispielsweise die Finanzierung der Ausgaben in den ersten beiden Jahren des Projektes selbst zu tragen; die Ausgleichszahlungen erfolgen mit der Erstattung der noch laufenden Kosten in den beiden letzten Projektjahren.
- Diese Fakten sind in der Finanz- und Liquiditätsplanung zu berücksichtigen (Vor/Ergänzungsfinanzierungen).

# 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung – Forschung

- Ferner ergeben sich Verpflichtungen und Zusagen gegenüber der DFG zur Finanzierung der Grundausrüstungen in Sonderforschungsbereichen, Graduiertenkollegs und Forschergruppen in beträchtlichem Umfang.
- Bindungen bestehen auch bezüglich der Unterstützung und des Anschubs zahlreicher Maßnahmen und Aktivitäten, u.a. im Rahmen der Exzellenzinitiative und zwar sowohl in einigen Universitäten mit Bindungen für die Vergangenheit, als auch für die Verwendung zur nächsten Runde der Initiative.
- Zudem erfordern BMBF-Projekte Eigenanteile und Vorfinanzierungen.
- „Wo liegt finanzielle Belastungsgrenze der Hochschulen für Drittmittelforschung?“\*

### 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung – Baumaßnahmen und Anmietungen

- Insgesamt erfordern die langfristigen Bauplanungen und –realisierungen einen erheblichen Kapitaleinsatz der Hochschulen, um eine zeitgemäße nutzerorientierte Ausgestaltung der entsprechenden Gebäude sicherzustellen.
- In den Universitäten werden dafür massive Beträge vorgehalten. Forschung und Lehre auf international wettbewerbsfähigem Niveau kommt ohne eine entsprechende Infrastruktur nicht aus. Dies geschieht auch durch Anmietungen aus eigenen Mitteln der Hochschulen.
- Ein besonders aktuelles Beispiel einer massiven Vorfinanzierungsverpflichtung ergibt sich anlässlich des Hochschulpakts 2020 II. Hier müssen die Universitäten frühzeitig in personelle und sachliche Ressourcen investieren, damit bei Erreichen der hohen Studierendenzahlen entsprechende Infrastruktur zur Verfügung steht – die ersten Mittel hingegen werden aber erst in 2012 durch das Land zur Verfügung gestellt.
- Ohne ausreichende Finanz- und Liquiditätsplanung wäre es also gar nicht möglich, rechtzeitig auf die kommenden Herausforderungen reagieren zu können.
- Im Rahmen des Hochschulmodernisierungsprogramms (HMoP) des Landes NRW wurden die Hochschulen zu Eigenanteilen in Höhe von 6 % herangezogen, die aus eigenen Mitteln je nach Modernisierungsfortschritt zu erwirtschaften sind.

### 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung – Berufungszusagen

- Die bundesweite Einführung der W-Besoldung hat zu einer erheblichen Steigerung des Wettbewerbs „um gute Köpfe“ zwischen den Bundesländern und den Hochschulen sowie der Fluktuation im wissenschaftlichen Bereich geführt.
- In Konsequenz sind aktuell erhebliche Mittel der Hochschulen durch Berufungs- und Bleibezusagen gebunden, die i.d.R. in einem mittelfristigen Zeitraum zu erfüllen und rechtlich für die nächsten 5 Jahre gebunden sind. Hier stellt sich auch die Frage der bilanziellen Darstellung.
- Diese Zusagen führen auch zu verbindlichen Investitionen im Bau- und Maschinenbereich oder Personalaufwand unter mehrjährigem Realisierungshorizont.
- Die aktuellen gerichtlichen Auseinandersetzungen über die verfassungsrechtliche Angemessenheit der W-Besoldung an sich können ebenfalls je nach Ausgang eine deutliche Mehrbelastung für die Hochschulen bedeuten.

### 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung – Personal

- Aufgrund des Personalmangels an den Hochschulen werden heute insbesondere im Dienstleistungsbereich Vorgriffe auf die Arbeitszeit (z. B. Altersteilzeit, Überstunden, nicht genommener Urlaub) getätigt bzw. geduldet, die sich im kaufmännischen Rechnungswesen an Hochschulen als Rückstellungen in zweistelligen Millionenbeträgen als Belastung der Zukunft auswirken.
- Die Finanz- und Liquiditätsplanung hat hier die entsprechenden Mittelabflüsse oder Kompensationsmaßnahmen zu berücksichtigen.

### 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung – Strategische Projekte

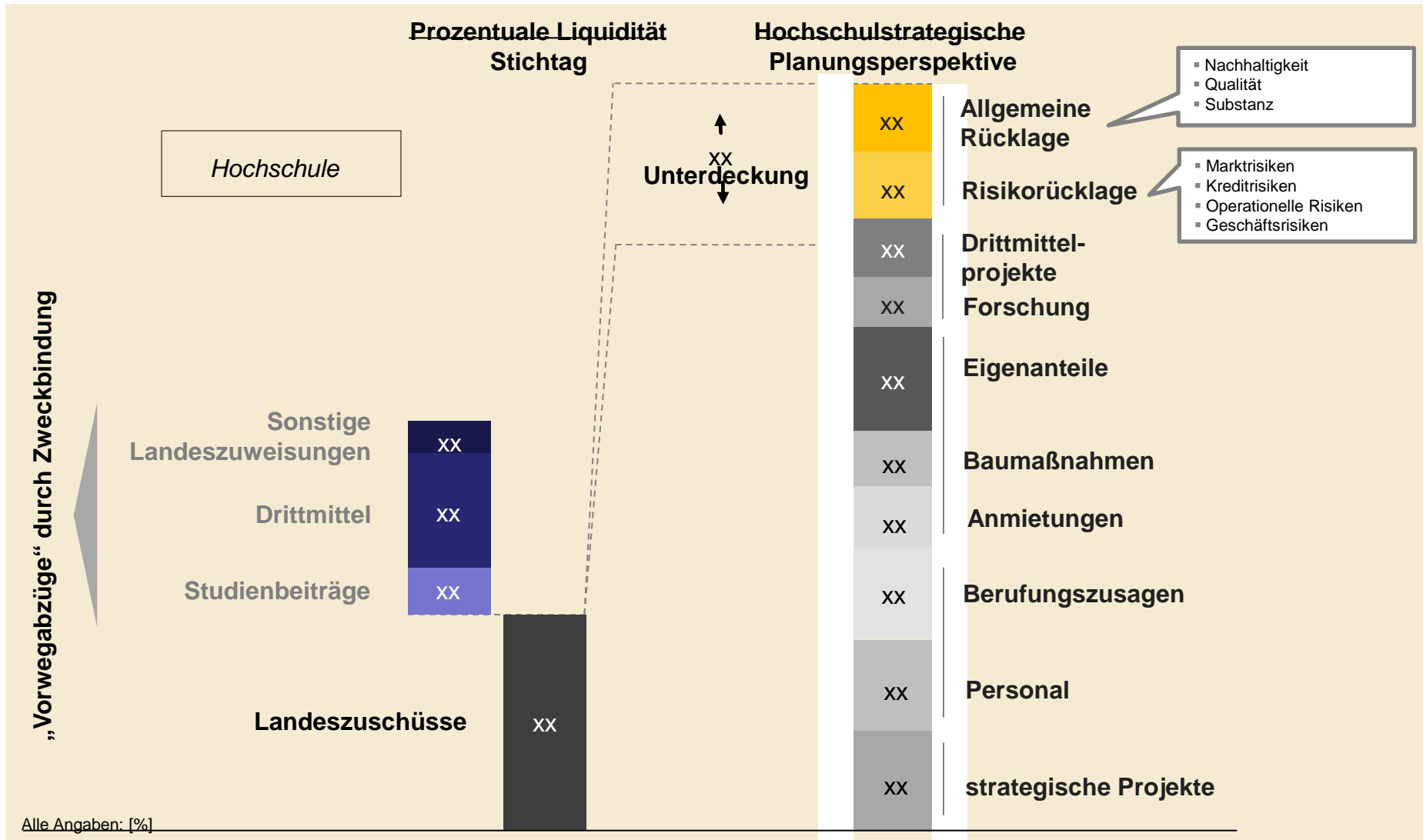
- An den meisten Hochschulen wurden und werden strategische Projekte in erheblichem Umfang mit langjährigen Planungen vorangetrieben.
- Beispielhaft im Bereich der Dienstleistung sollen nur die notwendige **Umstellung auf ERP-Software**, die Einführung eines **Campusmanagement** zur Optimierung aller Prozesse sowie der Dienstleistungsqualität im sog. „Student-Life-Cycle“ mit langjährigen erheblichen Investitionen genannt werden.
- Dafür ist heute Vorsorge zu treffen, d.h. Liquidität dauerhaft zu disponieren – zumal die Folgekosten solcher Innovationen (Wartung, Personal, ...) ebenfalls erheblich sind, die Zuschusshaushalte aber kaum entsprechend steigen werden

### 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung – Differenz aus der Liquidität zum Stichtag und der hochschulstrategischen Planungsperspektive

---

- An dieser Stelle wird deutlich, inwieweit die der Hochschule zur Verfügung stehenden liquiden Mittel überhaupt für die Finanzierung einer sinnvollen Planung der Hochschule ausreichen.
  
- Das vorgeschlagene Liquiditätsmodell für Hochschule soll diesen Zusammenhang transparent machen.

# 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung – Differenz aus der Liquidität zum Stichtag und der hochschulstrategischen Planungsperspektive



### 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung –

"Argumentationspapier der Universitätskanzler NRW - Zur aktuellen Lage der Hochschulliquidität" v. 15.11.2010 (1/2)

1. Durch die Einführung von Globalhaushalten und die Möglichkeit der „Restebildung“ (=Liquidität) sind die NRW-Hochschulen leistungsfähiger geworden, da sie konsequenter vor-Ort-Kompetenzen nutzen können.
2. Ein erheblicher Teil der vorhandenen Liquidität ist zweckgebunden (z. B. Drittmittel) und damit staatlichen Zugriffen entzogen.
3. Die restliche Liquidität ist durch sinnvolle Planungen in den Bereichen Bauen, Neugewinnung von Professoren, große Projekte zur Verbesserung von Studium, Lehre, Forschung und Dienstleistung gebunden. Zudem müssen Eigenanteile von den Hochschulen bei Fördermaßnahmen, wie z. B. dem Hochschulmodernisierungsprogramm aber auch Bundesmitteln getragen werden.
4. Zur Existenzsicherung brauchen die Hochschulen strategische Rücklagen.

### 3. Determinanten einer Liquiditätsplanung –

"Argumentationspapier der Universitätskanzler NRW - Zur aktuellen Lage der Hochschulliquidität" v. 15.11.2010 (2/2)

5. Ferner brauchen sie Rücklagen zur Absicherung konkreter Risiken, wie z. B. Nicht- und Unterversicherung oder Beschaffungsrisiken etc.
6. Die Hochschulen sind aktuell dabei, ein professionelles Liquiditätsmanagement und kaufmännisches Rechnungswesen aufzubauen.
7. Im Gegenzug erwarten sie die Zusage des Landes, dass nicht in ihre Liquidität eingegriffen wird und die bisherige verlässliche Partnerschaft bestehen bleibt.
8. Die Hochschulen verstehen sich als autonome Hochschulen mit dem grundsätzlichen Recht eigener Finanzsteuerung im Rahmen bestehender, mit dem MIWF und dem Land NRW getroffener Ziel- und Leistungsvereinbarungen.
9. Die Höhe der Liquidität ist weder sachlich noch betriebswirtschaftlich alleiniger Indikator für eine „Überausstattung“ der Hochschulen. Vielmehr sprechen Unterfinanzierungen in den großen Kostenblöcken (Personal, Bewirtschaftungskosten, Investitionen...) eine gegenteilige Sprache.

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Münster/ Bremen/Hamburg



**Dr. Rainer Ambrosy**  
Kanzler  
**Universität Duisburg-Essen**  
Universitätsstr. 2  
45141 Essen  
0201-183-3000  
kanzler@uni-due.de



Köln/Bonn